



---

# BACHELORARBEIT

---

Frau

Anna Shneiderman

Coaching als Mittel zur Konfliktlösung bei der Überbrückung von kulturellen  
Unterschieden zwischen Deutschland und ausgewählten Ländern des asiatischen  
Raums

2011

## **Bachelorarbeit**

# **Coaching als Mittel zur Konfliktlösung bei der Überbrückung von kulturellen Unterschieden zwischen Deutschland und ausgewählten Ländern des asiatischen Raums**

Eingereicht bei Erstprüfer Prof. Herbert E Graus und Zweitprüfer Alla Besner

von	Anna Shneiderman
Matr.-Nr.	25231
Fakultät	Medien
Studiengang	Tv Producer
Einreichung	15.07.2011
Ort/Datum	Berlin, den 15.07.2011

## **Inhaltsverzeichnis**

I.	Abbildungsverzeichnis.....	IV
II.	Abkürzungsverzeichnis .....	V
III.	Tabellenverzeichnis.....	VI
1.	Einleitung.....	1
1.1.	Problemstellung .....	1
1.2.	Ziel der Arbeit .....	2
1.3.	Vorgehensweise der Arbeit .....	2
2.	Begrifflichkeiten und thematischer Zugang.....	3
2.1.	Kulturebenen .....	4
2.1.1.	Religionen .....	4
2.1.2.	Symbole, Helden, Rituale und Werte.....	5
2.2.	Die Führungsstile.....	8
2.2.1.	Autoritärer Führungsstil .....	10
2.2.2.	Patriarchischer Führungsstil.....	10
2.2.3.	Kooperativer Führungsstil.....	11
2.2.4.	Delegativer Führungsstil .....	11
2.2.5.	Laissez-faire-Führungsstil.....	12
2.3.	Die Kompetenzen .....	12
2.3.1.	Fachliche Kompetenz.....	13
2.3.2.	Methodische Kompetenz.....	13
2.3.3.	Soziale Kompetenz.....	14
2.3.4.	Interkulturelle Kompetenz.....	14

2.4.	Arten der Kommunikation.....	15
2.4.1.	Verbale und nonverbale Kommunikation .....	17
2.4.2.	Paraverbale und extraverbal Kommunikation.....	19
3.	Coaching .....	20
3.1.	Die Entstehung des Coachings .....	20
3.2.	Abgrenzung der Begrifflichkeit Coaching .....	22
3.2.1.	Coaching.....	22
3.2.2.	Psychotherapie .....	23
3.2.3.	Supervision.....	24
3.2.4.	Mentoring .....	25
3.2.5.	Beratung und Consulting.....	26
3.2.6.	Training .....	27
3.3.	Varianten und Zielgruppen des Coachings.....	27
3.4.	Selbstbild, Fremdbild und Metabild .....	29
3.5.	Ablauf eines Coaching-Prozesses.....	31
3.6.	Kosten eines Coaching-Prozesses .....	33
4.	Die kulturellen Dimensionen von Geert Hofstede anhand der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschland.....	35
4.1.	Machtdistanzindex (MDI) .....	36
4.2.	Individualismus vs. Kollektivismus (IDV).....	39
4.3.	Maskulinität vs. Femininität (MAS).....	41
4.4.	Unsicherheitsvermeidung (UVI) .....	43
4.5.	Langfristige Orientierung (ILO).....	46
5.	Analyse der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschland.....	50
5.1.	Triangulieren aus psychologischer und aus Business Communication Sicht.....	51
5.2.	Coaching als Mittel zur Konfliktlösung bei der Überbrückung von kulturellen Unterschieden .....	51
6.	Schlussbetrachtung .....	53
	Literaturverzeichnis.....	54
	Internetquellen.....	56
	Bildquellen .....	57
	Anhang .....	58

## **I. Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Elements of culture .....	7
Abbildung 2: Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum/Schmidt.....	9
Abbildung 3: Drei Schlüsselqualifikationen zur Erlangung von interkultureller Kompetenz	13
Abbildung 4: Coaching-Würfel.....	28
Abbildung 5: Der schematische Ablauf eines Coaching-Prozesses.....	33
Abbildung 6: MDI der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschlands.....	38
Abbildung 7: IDV der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschlands .....	40
Abbildung 8: MAS der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschlands.....	42
Abbildung 9: UVI der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschlands .....	45
Abbildung 10: ILO der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschlands.....	48

## **II. Abkürzungsverzeichnis**

CFO	Chief Financial Officer
d.h.	das heißt
i.d.R.:	in der Regel
IDV:	Individualismusindex
ILO:	Index der Langfristigen Orientierung
MAS:	Maskulinitätsindex
MDI:	Machtdistanzindex
Mrd.:	Milliarden
u.a.:	unter anderem
u.U.	unter Umständen
UVI:	Unsicherheitsvermeidungsindex
vs.:	versus

### **III. Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: High-Context Kulturen vs. Low-Context Kulturen .....	16
Tabelle 2: Selbstbild.....	30
Tabelle 3: Fremdbild .....	31
Tabelle 4: Die fünf Dimensionen von Geert Hofstede.....	36





## **1. Einleitung**

### **1.1. Problemstellung**

Im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung verlagern Unternehmen ihre Produktionsstätten zunehmend in das Ausland, führen internationale Handelsbeziehungen, vollziehen Unternehmenszusammenschlüsse und beziehen ihre Rohstoffe aus dem Ausland.

Begründet u.a. durch den Mangel an eigenen Fachkräften kommen zunehmend mehr ausländische Arbeitskräfte nach Deutschland und stellen ihre Arbeitskraft dem deutschen Arbeitsmarkt zur Verfügung. Durch diesen Austausch treffen vermehrt Menschen verschiedener Nationen, Kulturen, Religionen und Traditionen aufeinander.

Bei den Geschäftsbeziehungen reichen oftmals fachliche und methodische Kompetenzen nicht aus, um erfolgreich zusammen zu arbeiten. Aufgrund der interkulturellen Heterogenität spielt die Ausstattung mit interkulturellen Kompetenzen und das Verständnis für andere Kulturkreise eine wichtige Rolle. Konkretisiert werden diese Aussagen durch die nachfolgende Hypothese: Wenn Mitarbeiter verschiedener Länder in einem Team zusammen arbeiten, dann sollte dieses mit Coaching-Maßnahmen unterstützt werden, um kulturell bedingte Hierarchien zu vermeiden.

Fraglich ist allerdings, welche Coaching-Varianten eingesetzt werden sollten. Wie können die einzelnen Teammitglieder gegenüber den anderen Kulturen sensibilisiert werden? Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang der politische und personalpolitische Führungsstil in den einzelnen Ländern?

Dazu eine Anekdote: Eine Abteilung einer Tochterfirma eines großen deutschen Automobilherstellers aus Deutschland, ansässig in Singapur, wird auf Senior Manager Ebene von zwei Frauen geleitet: einer Malaiin und einer Singapurerin. Deren Vorgesetzte, der CFO, ist ein Deutscher. Auffallend war, dass die malaiische Führungskraft nicht ein Wort mit den Angestellten unterhalb der Manager Ebene sprach oder sie auch nur anschaute. Anweisungen wurden per Memo an die Manager geschickt oder während eines Abteilungsmeetings in der dritten Person sprechend an die Manager mitgeteilt, die die Anweisung an die jeweiligen Personen weiterleiteten. Die thailändische Führungskraft hingegen teilte jedem Mitarbeiter die Aufgaben persönlich mit.

Während eines Meetings thematisierte der deutsche Vorgesetzte die Vorgehensweise, warum die malaiische Führungskraft nicht persönlich mit den Angestellten sprechen würde, da so der Informationsfluss schneller und exakter ablaufen könnte. Am nächsten Tag war die Malaiin für zwei Wochen krank.

## **1.2. Ziel der Arbeit**

Ziel der Arbeit ist es, mithilfe der fünf Dimensionen nach Geert Hofstede, dem Kommunikation-Modell nach Edward T. Hall und den Coaching-Maßnahmen nach Christopher Rauen individuelle Handlungsempfehlungen für die ausgewählten asiatischen Länder und Deutschland abzuleiten. Diese Thematik ist besonders bei international zusammengestellten Teams relevant.

## **1.3. Vorgehensweise der Arbeit**

Zu Beginn der Arbeit werden die verschiedenen Kulturebenen, die Führungsstile, die Kompetenzausstattung sowie die Kommunikation im Unternehmen kurz dargestellt. Im Anschluss werden die verschiedenen Coaching-Varianten nach Christopher Rauen vorgestellt. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Vorgehensweise der Erhebung sowie die Merkmalsausprägungen der fünf Dimensionen von Geert Hofstede erläutert. Diese Dimensionen werden für die Klassifizierung der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschland angewandt. Mithilfe der Klassifizierung und der zuvor beschriebenen Erkenntnisse werden für Coaching-Prozesse Handlungsempfehlungen zur Optimierung der interkulturellen Verständigung abgeleitet.

## **2. Begrifflichkeiten und thematischer Zugang**

Bevor auf das Coaching eingegangen wird, sollten im Vorfeld einige Begrifflichkeiten geklärt werden, die in den folgenden Abschnitten 2.1. bis 2.4. erläutert werden.

In Abschnitt 2.1 wird auf die Kulturebenen eingegangen, um die Gründe für die Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen und innerhalb einer Kultur aufzuzeigen. Das Verständnis und die Anerkennung der Unterschiede sowie die daraus resultierende Empathie sind im besonderen Maße wichtig, um im internationalen Kontext agieren zu können und sind eine Voraussetzung für die Durchführbarkeit von Coaching-Maßnahmen auf internationaler Ebene.

Die Kenntnisse des Führungsstils der jeweiligen Ländern, sowohl politisch als auch personalpolitisch, ist wichtig für die Wahl der Coaching-Maßnahmen. Daher werden einige Verhaltensklassen nach Tannenbaum und Schmidt sowie daraus abgeleitete Führungsstile erläutert.

Um wirkungsvolle Coaching-Maßnahmen in multikulturellen Teams einsetzen zu können, ist die potenzielle Ausstattung mit interkultureller Kompetenz erforderlich. In Abschnitt 2.3. wird auf die drei Kernkompetenzen eingegangen sowie daraus abgeleitete interkulturelle Kompetenz.

In Abschnitt 2.4. werden die Arten der Kommunikation aufgezeigt. Nicht nur die Sprache ist von Land zu Land unterschiedlich, sondern auch wie diese moduliert wird. Darüber hinaus ist die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation nicht zu unterschätzen, da beispielsweise die gleichen Gesten in unterschiedlichen Ländern verschiedene Bedeutungen haben können. Die Arten der Kommunikation und deren Bedeutung in den verschiedenen Ländern sollten daher bei den Coaching-Maßnahmen zu berücksichtigt werden.

## **2.1. Kulturebenen**

Jede Kultur ist geprägt durch ihre Vergangenheit und die Angst vor der Zukunft. Hierbei wird diese bewusst und/oder unbewusst durch folgende Faktoren beeinflusst: Religionen, Werte, Helden, Rituale, Symbole sowie durch Praktiken und das Verhalten der Anhänger der Kultur.<sup>1</sup> Hofstede Volkmann<sup>2</sup> vertreten diesbezüglich ähnliche Ansichten.

### **2.1.1. Religionen**

Die Weltbevölkerung umfasste zu Beginn des Jahres 2008 knapp 6,7 Mrd.<sup>3</sup> Menschen, wobei die Bevölkerungszahl stetig steigend prognostiziert wird. Wegen der steigenden Tendenz wird parallel auch eine Zunahme von Religionen und Weltanschauungen prognostiziert. Hierbei handelt es sich aller Voraussicht nach nicht um neu entwickelte Religionen, sondern um Erweiterung oder Abspaltung von bisher bekannten Religionen.

Religionen und Weltanschauungen sind seit Jahrtausenden ein fester Bestandteil von Kulturen und Bevölkerungen. In den europäischen Regionen sind die bekanntesten Religionen indischen oder abrahamitischen Ursprungs. Zu den weitverbreitetsten indischen Religionen zählen der Buddhismus, der Hinduismus und der Sikhismus, welche sich wiederum in viele einzelne kleinere Religionen und Bewegungen unterteilen. Aus dem abrahamitischen Ursprung entstanden u.a. das Judentum, das Christentum und der Islam. Darüber hinaus existieren orientalische, festöstliche und afroafrikanische Religionen. Obwohl ein gemeinsamer Ursprung zu verzeichnen ist, haben die Anhänger der Religionen unterschiedliche Ansichten und Wertvorstellungen.

Die Religion bestimmt die Lebensweise, Vorgehensweise und Art der Kommunikation. Es können Verbote oder Einschränkungen an bestimmten Tagen oder permanent auferlegt werden. Im Folgenden wird ein kleiner Einblick anhand zweier Beispiele gewährt. Im Judentum wird wöchentlich Schabbes (Sabbat) gefeiert. Dabei handelt es sich um den letzten Tag der Woche, er ist heilig und ist ein Ruhetag. Schabbes beginnt am Freitagabend und endet mit Einbruch der Dunkelheit am Samstag. Bezüglich der Speisen,

---

<sup>1</sup> Vgl.: Hofstede, Geert, 1993, S.22-34

<sup>2</sup> Vgl.: Volkmann, Laurenz, et.al, 2002, S.24-27

<sup>3</sup> <http://www.weltbevoelkerung.de/presse/presseinformationen81.shtml> (letzter Zugriff: 01.06.2011)

gibt es im Judentum ebenfalls Regeln. Es wird zwischen koscher (rein) und trefe (unrein) unterschieden. Speisen sind koscher, wenn diese aus Tieren mit zweigespaltenen Hufen und von Wiederkäuern stammen. Im Islam beispielweise sind tierische Speisen untersagt, die entweder aus Schweinefleisch oder aus Blut bestehen, als von Tieren, die nicht geschächtet wurden.

Dieser kleine Auszug lässt erkennen, dass Religionen einen Einfluss auf die Lebensweise haben. Die Verbote, Tradition und die Gewohnheiten der einzelnen Religionen gilt es zu berücksichtigen, um international korrekt agieren zu können.

### **2.1.2. Symbole, Helden, Rituale und Werte**

Geert Hofstede<sup>4</sup> beschreibt diese Faktoren anhand eines Zwiebelmodells, wobei der äußerste Ring die oberflächlichsten Manifestationen und der Kern die tiefgehendsten Manifestationen der Kultur darstellen soll. Das Zwiebelmodell besteht aus drei Ringen und einem Kern, bei dem die Anordnung der Tiefenebenen von außen nach innen wie folgt verläuft: Symbole, Helden, Rituale und Werte.

Die Symbole bilden hierbei den äußeren Ring der Zwiebel und beinhalten Worte, Bilder, Gesten und Objekte, die zunächst nur von denjenigen verstanden und gedeutet werden können, die dieser Kultur angehören. Dennoch ist es für Außenstehende relativ einfach, diese Symbole nachzuahmen und zu adaptieren. Somit sind die Symbole die oberflächlichste Form der Kultur und bilden im Modell den äußersten Ring.

Der zweite Ring stellt die Helden der jeweiligen Kultur dar, welche sowohl tot als auch lebendig sowie fiktiv oder real sein können. Diese Heldenfiguren symbolisieren eine Vorbild- oder Identifikationsfigur in dieser Kultur.

Der dritte Ring steht für die Rituale als kollektive Tätigkeiten in der jeweiligen Kultur. Zu den kollektiven Tätigkeiten zählen die Art des Grüßens, die Art der

---

<sup>4</sup> Vgl.: Hofstede, Geert, 1993, S.22-23

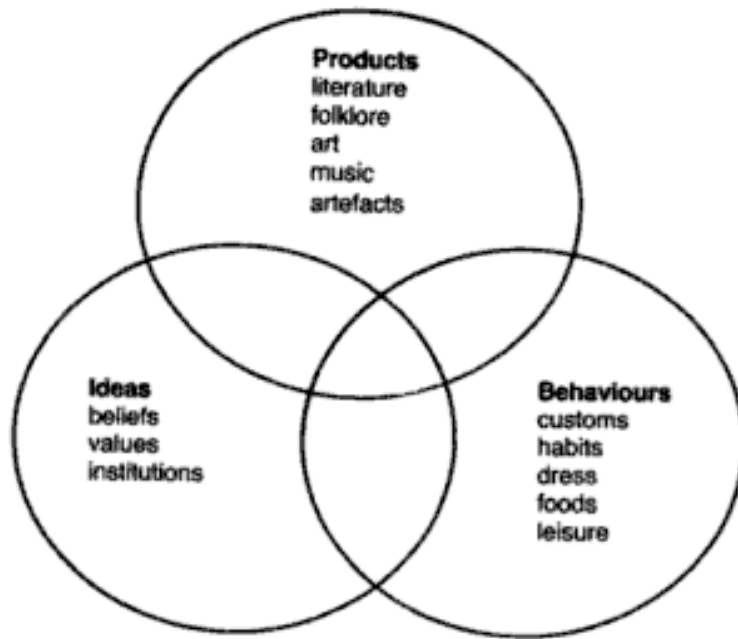
Zusammenkünfte und die damit verbundene Ehrerbietung seinem Gegenüber. Dieses sind keine zweckgerichteten Handlungen, sondern sind für die soziale Akzeptanz in der Gesellschaft nötig. Diese drei Ringe in Form von Symbolen, Helden und Ritualen können nach Hofstede als Praktiken zusammengefasst werden, da sie für Außenstehende zwar beobachtbar sind, deren kulturelle Bedeutung ihnen aber verborgen bleibt.

Den Kern des Zwiebelmodells bilden die Werte, welche implizit im frühen Kindesalter adaptiert werden. Durch Schlussfolgerungen aus Verhaltensmustern der sie umgebende Menschen lernen Kleinkinder konkludentes Verhalten. Wegen der bei Kindern naturgemäß gering ausgeprägten Selbstreflektion, wachsen diese Werte unbewusst und lassen sich nur schwer mit schulischen Lernmethoden vermitteln.

Laurenz Volkmann<sup>5</sup> greift den Ansatz von Tomalin und Stempleski aus dem Jahre 1997 auf und fasst die Symbole und Rituale zusammen als „behaviours“. Nach diesem Modell umfasst der Begriff „behaviours“ (Verhalten) Bräuche, Gewohnheiten, Kleidung, Ernährung und Freizeit. Der Bereich „ideas“ (Ideen) beinhaltet den Glauben, die Werte und Institutionen, welche im Ansatz mit den Werten von Geert Hofstede gleichgesetzt werden können. Ein weiteres Themengebiet sind die products (Produkte), um die Laurenz Volkmann die Kulturebenen erweitert hat. Diese beinhalten Literatur, Volkskunde, Kunst, Musik und Kunstwerke.

---

<sup>5</sup> Vgl.: Volkmann, Laurenz, et.al, 2002, S.25



**Abbildung 1: Elements of culture<sup>6</sup>**

Die zuvor genannten Kulturebenen beziehen sich auf die gesamte Kulturgruppe, so dass es notwendig ist diese Kulturebenen weiter aufzugliedern. Geert Hofstede<sup>7</sup> unterteilt die jeweilige Kultur in die nationale, regionale, ethnische, religiöse und sprachliche Ebene. Darüberhinaus bezieht er die Rolle des Geschlechts, die Generationen und die soziale Klasse mit in seine Überlegung mit ein. Die nationale Ebene spielt eine Rolle, da im Laufe der Jahre Menschen ein- und auswandern und Einflüsse von anderen Kulturen transferiert werden. In vielen Ländern leben Völkergruppen zusammen, die unterschiedlichen ethnischen Gruppen oder Religionen angehören, die über politische Staatsgrenzen hinaus gehen. Jede Religion hat ihr eigenes Wertemuster, welches schon immer Konfliktpotenzial für Spaltungen von Gemeinschaften in sich barg.

Unterschiedliche Ansichten bezüglich traditioneller Geschlechterrollen in den jeweiligen Kulturen spielen ebenfalls eine Rolle. Generationsunterschiede in der Bewertung von Symbolen, Ritualen, Werten und Helden sind allseits bekannt. Die Jugend pflegt andere Begrüßungsrituale, verehrt andere Helden und hat ein anderes Konsumverhalten als die Älteren in der Gesellschaft. Ein

<sup>6</sup> Volkmann, Laurenz, et al, 2002, S. 25

<sup>7</sup> Vgl.: Hofstede, Geert, 1993, S. 30-32

zusätzlicher Faktor, der die Generationsunterschiede verstärkt ist der technische Fortschritt und der generationsbedingte Umgang damit.

Ein weiterer Unterschied stellen die sozialen Klassen dar, welche sich durch unterschiedliche Bildungschancen und Berufe klassifizieren lassen.

## **2.2. Die Führungsstile**

Bevor auf die einzelnen Führungsstile eingegangen werden kann, gilt es vorerst zu klären, was Führung bedeutet. Es existiert eine Vielzahl von Definitionen des Begriffes Führung, die genau wie bei den Führungsstilen von autoritär bis kooperativ reichen können. Im Folgenden werden zwei Definitionen etwas genauer betrachtet. Uhlendorff und Osterroth definieren dies folgendermaßen: „Führung ist die zielorientierte soziale Einflussnahme auf andere zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben“.<sup>8</sup> Um eine Einflussnahme zu realisieren, ist es notwendig den Begriff der Führung in zwei Aspekte zu unterteilen. Auf der einen Seite steht der sachliche Aspekt, der sowohl die Zielbildung als auch die Planung beinhaltet, die der Vorgesetzte für sich festlegen muss. Auf der anderen Seite steht der personale Aspekt. Dieser stellt die Motivation und die Konflikt-handhabung der Führungskraft dar, sowie die Art der Kommunikation. Die Art der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter ist ein wichtiger Faktor zur Bestimmung des Führungsstils. Die zweite Definition stammt von Dirk Baecker, die wie folgt lautet: „Führung soll heißen, Anweisungen zu geben, die befolgt werden, weil die Untergebenen sich mit ihnen identifizieren.“<sup>9</sup> Hier ist deutlich zu erkennen, dass diese Definition durch den autoritären Stil geprägt ist.

Tannenbaum und Schmidt entwickelten 1958 eine Führungstheorie, bei der der Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten dem der Gruppe gegenübergestellt wurde. Ein großer Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten symbolisiert den autoritären Führungsstil. Ist der Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten gering und der der Gruppe groß, wird von einem kooperativen Führungsstil gesprochen. Mithilfe dieser beiden Gegenpole wurden die einzelnen

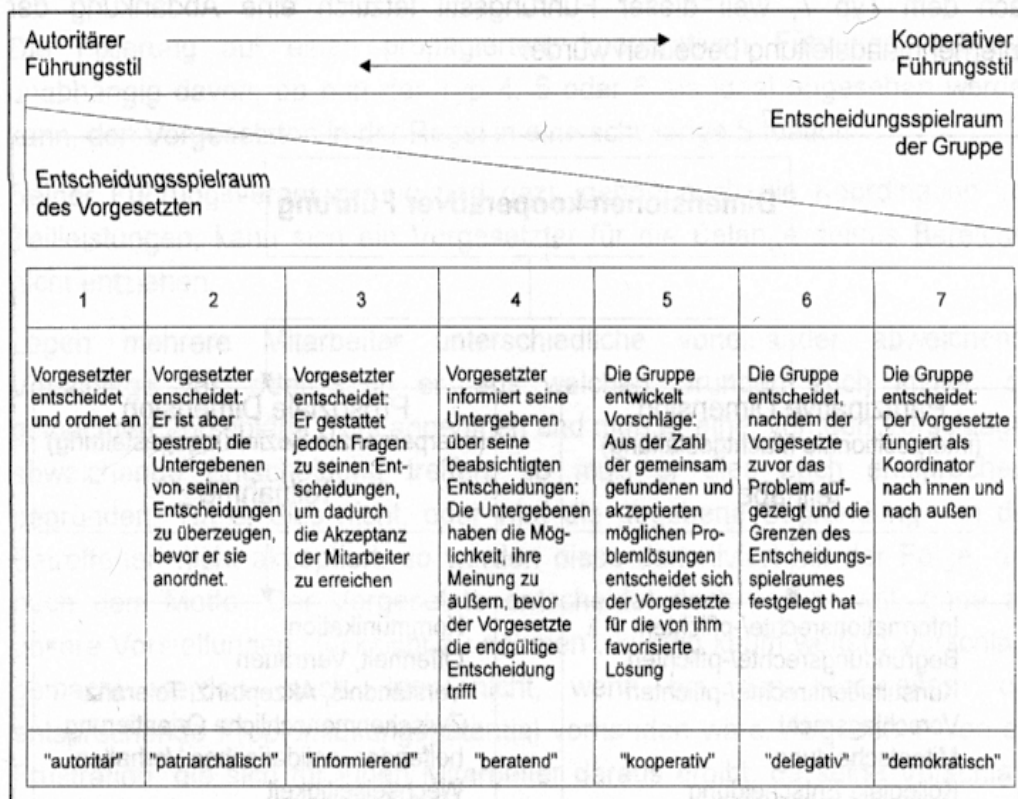
---

<sup>8</sup> Uhlendorff, Wolfgang / Osterroth, Thomas, 1994, S.19

<sup>9</sup> Neuberger, Oswald, 2002, S.13



Verhaltensklassen abgeleitet. Hierbei wurden Charakteristika des Vorgesetzten wie das Wertesystem und Vertrauen in die Mitarbeiter sowie Charakteristika der Mitarbeiter wie fachliche Kompetenz und Engagement als auch Charakteristika der Situation wie Art der Organisation und Art des Problems berücksichtigt. Aus den gewonnenen Ergebnissen entwickelten sie die entsprechenden Verhaltensklassen, aus denen Führungsstile abgeleitet werden können.<sup>10</sup> In der nachfolgenden Grafik sind das bipolare Kontinuum und die sieben Verhaltensklassen von Tannenbaum und Schmidt dargestellt.



**Abbildung 2: Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum/Schmidt<sup>11</sup>**

In den folgenden Abschnitten 2.2.1 bis 2.2.4 werden die Verhaltensklassen eins, zwei, fünf und sechs nach Tannenbaum und Schmidt näher betrachtet und die jeweiligen Führungsstile erläutert. In Abschnitt 2.2.5 wird ein weiterer

<sup>10</sup>Vgl.: [http://www2.wiwi.uni-halle.de/linebreak4/mod/netmedia\\_pdf/data/FUEHRGSKONZEPTE1.pdf](http://www2.wiwi.uni-halle.de/linebreak4/mod/netmedia_pdf/data/FUEHRGSKONZEPTE1.pdf) (letzter Zugriff: 10.06.2011)

<sup>11</sup> [http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst\\_kap4/motfuehr/Image394.gif](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst_kap4/motfuehr/Image394.gif) (letzter Zugriff: 10.06.2011)

Führungsstil dargestellt, welcher zu den transaktionalen und transformativen Führungsstilen gehört.

### **2.2.1. Autoritärer Führungsstil**

Das autoritäre Führungsverhalten bildet in dem bipolaren Kontinuum des Führungsverhaltens nach Tannenbaum und Schmidt die erste Verhaltensklasse und somit das eine Extrem. Der Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten ist sehr groß. Douglas Mc Gregor erklärt den autoritären Führungsstil mit der X-Theorie aus der X-Y-Theorie. Diese besagt, dass der Mensch von Natur aus passiv und faul ist. Darüber hinaus empfindet er Arbeit als Belastung und bedarf ständiger Führung und Kontrolle.<sup>12</sup> Im Fokus des autoritären Führungsstils steht, dass die Mitarbeiter als Untergebene bzw. Verrichtungsgehilfen angesehen werden und der Vorgesetzte die Totalkontrolle der Mitarbeiter befürwortet. Dabei befiehlt der Vorgesetzte jeden Handgriff im Detail. Zur Motivation nutzt der Vorgesetzte die Angst der Mitarbeiter und verschafft sich mithilfe des Befehlstones Gehör. Kommunikation und Zusammenarbeit sind nicht erwünscht, Aufträge werden durch den Vorgesetzten ohne Berücksichtigung der Kompetenzen des Einzelnen erteilt. Erbrachte Leistungen des Einzelnen werden nicht gewürdigt, sondern als gegeben hingenommen.<sup>13</sup>

### **2.2.2. Patriarchischer Führungsstil**

Der patriarchische Führungsstil findet oftmals Anwendung bei kleinen bis mittelständischen Unternehmen, in denen der Vorgesetzte zugleich der Firmengründer ist. Dieser präsentiert sich als autoritäres Familienoberhaupt mit Absolutheitsanspruch, ist aber bestrebt, seine Mitarbeiter zuvor zu überzeugen, bevor er ihnen Aufgaben überträgt. Dennoch zeigt der Vorgesetzte seine Fürsorge gegenüber seinen Angestellten durch Loyalität, Betriebsrenten, Werkwohnungen und Kindertagesstätten.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> <http://www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/uf/skripten/skript6.pdf> (letzter Zugriff: 15.06.2011)

<sup>13</sup> Vgl.: Uhlendorff, Wolfgang / Osterroth, Thomas: Führungslehre (1994), S.21-23

<sup>14</sup> <http://www.wiwi4u.de/F%FChrungsinstrumente.pdf> (letzter Zugriff: 17.06.2011)

### **2.2.3. Kooperativer Führungsstil**

Der kooperative Führungsstil ist abgeleitet aus der fünften Verhaltensklasse von Tannenbaum und Schmidt, unterstützend wird hier noch die X-Y-Theorie von Mc Gregor hinzugezogen. In diesem Fall basiert der Führungsstil auf der Y-Theorie, die besagt, dass der Mensch aktiv und fleißig ist, da er in seiner Tätigkeit Selbstverwirklichung findet. Der Vorgesetzte behandelt seine Mitarbeiter wie Partner und animiert diese zur Selbstständigkeit. Darüber hinaus findet ein ständiger Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten statt, so dass im Idealfall alle Mitarbeiter den gleichen Informationsstand haben.

Die Meinungen bezüglich des partizipativen Führungsstils divergieren. Die einen setzen den partizipativen Führungsstil dem kooperativen Führungsstil gleich.<sup>15</sup> Andere hingegen betrachten ihn als eigenständigen Führungsstil. Der partizipative Führungsstil erlaubt den Mitarbeitern eigene Vorschläge und Anregungen mit einzubringen. Darüber hinaus regt er seine Mitarbeiter an, kreativ und initiativ tätig zu werden. Trotzdem entscheidet der Vorgesetzte über das Vorgehen, allerdings zieht er die Vorschläge seiner Mitarbeiter zu Rate.

### **2.2.4. Delegativer Führungsstil**

Der delegative Führungsstil ist abgeleitet aus der sechsten Verhaltensklasse des Kontinuums nach Tannenbaum und Schmidt. Hierbei ist der Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten gering. Der Vorgesetzte zeigt die Problemstellung sowie den Entscheidungsspielraum auf, die Gruppe kann im Rahmen ihren Möglichkeiten frei entscheiden und handeln.

---

<sup>15</sup> Wöhe, Günter, 2005, S.186

### **2.2.5. Laissez-faire-Führungsstil**

„Laissez-faire“ ist französisch und bedeutet übersetzt „machen lassen“. Dieser Ansatz der Laissez-faire Führungsstils ist auf den Psychologen Kurt Lewin zurückzuführen. Bei der Entwicklung des Theorems der Gruppendynamik, prägte er den Begriff „laissez-faire“.

Der Laissez-faire Führungsstil lässt sich nicht direkt aus dem Kontinuum von Tannenbaum und Schmidt ableiten. Dennoch lassen sich gewisse Parallelen ziehen. Die siebte Verhaltensklasse wird als „demokratisch“ betitelt und beinhaltet den größten Entscheidungsspielraum für die Gruppe. Der Vorgesetzte fungiert als Moderator bei Diskussionen.

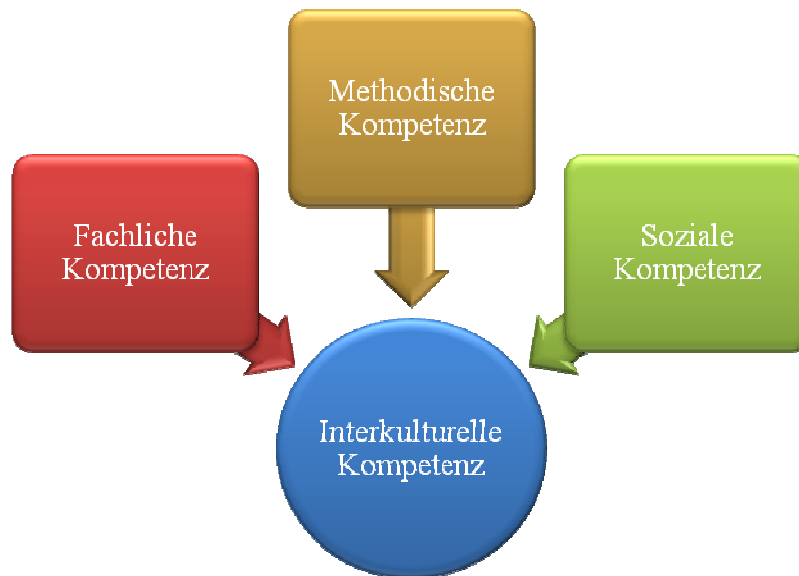
## **2.3. Die Kompetenzen**

Franz Weinert definiert Kompetenzen wie folgt: „Kompetenzen als allgemeine intellektuelle Fähigkeiten im Sinne von Dispositionen, die eine Person befähigen, in sehr unterschiedlichen Situationen anspruchsvolle Aufgaben zu meistern.“<sup>16</sup> Uwe Peter Kanning definiert Kompetenz noch konkreter, indem er Kompetenz und Verhalten noch deutlicher voneinander trennt. Seine Definition lautet folgendermaßen: „Kompetenz versetzt einen Menschen potenziell in die Lage, eine bestimmte Aufgabe erfolgreich lösen zu können. Zu einer tatsächlichen Lösung der Aufgabe kommt es jedoch erst dann, wenn die Kompetenzen im Verhalten umgesetzt werden.“<sup>17</sup> In der nachfolgenden Grafik sind drei Kompetenzen dargestellt, die als Schlüsselqualifikationen gelten und als Voraussetzung zur Erlangung von interkulturellen Kompetenzen notwendig sind.

---

<sup>16</sup> [http://www.studienseminar-koblenz.de/medien/pflichtmodule\\_unterlagen/2004/11/Bildungsstandards/Was%20sind%20Kompetenzen%20und%20wie%20lassen%20sie%20sich%20messen%20-%20Klieme.pdf](http://www.studienseminar-koblenz.de/medien/pflichtmodule_unterlagen/2004/11/Bildungsstandards/Was%20sind%20Kompetenzen%20und%20wie%20lassen%20sie%20sich%20messen%20-%20Klieme.pdf) (letzter Zugriff: 15.06.2011)

<sup>17</sup> Kanning, Uwe Peter (Hrsg.), 2007, S.14



**Abbildung 3: Drei Schlüsselqualifikationen zur Erlangung von interkultureller Kompetenz** <sup>18</sup>

### **2.3.1. Fachliche Kompetenz**

Prof. Dr. Theo Hülshoff definiert fachliche Kompetenz als „fachliches Wissen zu besitzen, fachliches Wissen situationsgerecht umsetzen zu können und zu fachlichem Engagement bereit zu sein.“<sup>19</sup> Im Vordergrund zur Klärung, ob und wann fachliche Kompetenz vorliegt, steht die Frage, welches Wissen für diese konkrete Tätigkeit gefordert ist. Darüber hinaus ist nach Hülshoff fachliche Kompetenz erforderlich für die Steuerung, Gestaltung, Untersuchung und Absicherung von Vorgängen, Prozessen und Abläufen in Unternehmen.

### **2.3.2. Methodische Kompetenz**

Bei der methodischen Kompetenz geht es um die Anwendung, Umsetzung und die Gestaltung des vorhandenen Wissens, der Organisations- und Problemlösefähigkeiten sowie der Entscheidungsfähigkeit.

„Methodenkompetenz bedeutet auch, Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien sachgerecht, situationsbezogen und zielgerichtet gebrauchen zu können.“<sup>20</sup> Auch hierbei ist die Trennung zwischen der potenziellen Fähigkeit und dem Verhalten klar zu trennen. Das Vorliegen von methodischer

<sup>18</sup> Selbst erstellt in Anlehnung an <http://www.kgabmbh.de/images/kompetenz.jpg> (letzter Zugriff: 20.06.2011)

<sup>19</sup> Steig, Michael, 2000, S.7

<sup>20</sup> <http://www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/gbwl/skripten/skript10.pdf> (letzter Zugriff: 15.06.2011)

Kompetenz ist nur dann gewährleistet, wenn auf die potenzielle Fähigkeit das Verhalten folgt.

### **2.3.3. Soziale Kompetenz**

In der Literatur wird soziale Kompetenz gelegentlich mit dem Begriff Teamfähigkeit gleichgesetzt. Soziale Kompetenz bedeutet, sich erfolgreich für die eigenen Rechte einsetzen, ohne die Rechte anderer zu verletzen und beinhaltet Kommunikationsvermögen und Verhandlungsgeschick.

### **2.3.4. Interkulturelle Kompetenz**

„Interkulturelle Kompetenz stellt keinen eigenen Kompetenzbereich dar, sondern im Sinne von lat. competere: „zusammenbringen“ am besten als Fähigkeit zu verstehen, individuelle, soziale, fachliche und strategische Teilkompetenzen in ihrer bestmöglichen Verknüpfung auf interkulturelle Handlungskontexte beziehen zu können“<sup>21</sup>. Demzufolge handelt es sich bei interkultureller Kompetenz nicht wie bei der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz um Schlüsselqualifikationen, sondern um eine Querschnittsaufgabe. Interkulturelle Kompetenz wird abverlangt, wenn bei der Zusammenarbeit Menschen verschiedener Kulturen und länderspezifisches Fühlen, Denken und Handeln aufeinander treffen. Die Anforderungen sind somit unter anderem „das Erkennen und konstruktive bzw. effektive Bewältigung von beruflichen Aufgaben, die sich unter fremden Kulturbedingungen und/oder in der Interaktion mit fremdkulturell geprägten Partnern ergeben“<sup>22</sup>

Dr. Darla K. Deardorff definiert interkulturelle Kompetenz in ihrem Thesenpapier wie folgt: „Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Kompetenz, auf Grundlage bestimmter Haltungen und Einstellungen sowie besonderer

---

<sup>21</sup> Bolten, Jürgen, 2007 (b), S.112

<sup>22</sup> Rothlauf, Jürgen, 1999, S.70

Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu interagieren.“<sup>23</sup>

## **2.4. Arten der Kommunikation**

Nach Edward T. Hall kann Kommunikation in drei Teile untergliedert werden. Der erste Teil sind die Wörter selbst, welche als das Medium der Sprache gelten. Das Präsentieren materieller Werte ist der zweite Bestandteil, der Status und Macht ausdrückt. Der letzte Bestandteil ist das Verhalten, das Hall wie folgt definiert „Verhalten liefert Rückmeldungen über Gefühle der Anderen und umfasst Techniken für die Vermeidung von Konfrontationen.“<sup>24</sup>

Darüber hinaus „prägte Edward T. Hall die Begriffe „High-Context culture“ und „Low-Context culture“ zur Charakterisierungen verschiedener Kulturen“.<sup>25</sup>

„In den High-Kontext Kulturen ergibt sich ein Großteil der eigentlichen Kommunikation aus dem Kontext, dem impliziten Wissen der Gesprächspartner.“<sup>26</sup> Dieses Wissen ist in der Kultur und in der Person verankert und ruft bei Unwissenden durch einen hohen Anteil an Ambiguität Verständigungsproblem hervor.

Im Gegensatz dazu ist in einer Low-Kontext Kultur i.d.R. kaum gemeinsames Vorwissen notwendig, um zu kommunizieren. Der Gesprächspartner ist direkt und kommuniziert präzise, so dass kaum Deutungsspielräume verbleiben.

Darüber hinaus gibt es weitere Merkmale zur Konkretisierung der jeweiligen Kulturen. Der Tabelle ist zu entnehmen, dass High-Context Kulturen Wert auf persönliche Geschäftsbeziehungen legen, die mündlich oder per Handschlag beschlossen werden. Low-Context Kulturen sind nüchterner und beruhen auf expliziten Aussagen.

---

<sup>23</sup> <http://www.li-hamburg.de/fix/files/doc/Interkulturelle%20Kompetenz%20-Schl%FCsselkompetenz%20des%2021.%20jahrhunderts.5.pdf> (letzter Zugriff: 17.06.2011)

<sup>24</sup> Hall, Edward Twitchell / Hall, Mildred Reed, 1990, S.3, übersetzt aus dem Englischen

<sup>25</sup> Auer-Rizzi, Werner et al, 2007, S.279

<sup>26</sup> <http://www.hueber.de/sixcms/media.php/36/interkultur2.pdf> (letzter Zugriff: 18.06.2011)

<b>High-Context Kulturen</b>	<b>Low-Context Kulturen</b>
Zwischenmenschliche Beziehungen sind langlebig und tief	Zwischenmenschliche Beziehungen sind eher kurzlebig und lose
In Alltagssituationen ist die Kommunikation rasch und zügig	Die Kommunikation ist sehr explizit
Vorgesetzte fühlen sich persönlich verantwortlich für ihre Mitarbeiter	Verantwortlichkeit liegt oft im (bürokratischen) System
Vereinbarungen und Verträge werden vorzugsweise mündlich geschlossen	Vereinbarungen und Verträge werden vorzugsweise schriftlich geschlossen
Starke Trennung zwischen In- und Out-Group	Keine strikte Trennung zwischen In- und Out-Group
Kulturell geprägtes Verhalten sitzt tief und ist schwer/langsam zu ändern	Kulturell geprägtes Verhalten verändert sich leichter/rascher

**Tabelle 1: High-Context Kulturen vs. Low-Context Kulturen<sup>27</sup>**

Ob ein Land zu den Ländern mit High-Kontext Kulturen oder zu den Ländern mit Low-Kontext Kulturen gehört, kann nicht klar definiert werden. Es können allerdings Tendenzen aufgezeigt werden. So gehören einige Länder in Südeuropa wie Spanien und Frankreich sowie viele asiatische Länder wie China, Japan und einige afrikanischen Ländern und lateinamerikanische Länder eher zu den High-Kontext Kulturen. Deutschland, skandinavische Länder und Amerika gehören eher zu den Low-Kontext Kulturen. Welche Problematiken bei dem Zusammentreffen von High-Kontext Kulturen und Low-Kontext Kulturen entstehen können, wird in Abschnitt 3.4 Selbstbild und Fremdbild näher erläutert.

Nach Bolten gibt es vier Komponenten der Kommunikation, die Einfluss auf die Gestaltung und Auslegung der Kommunikation nehmen. verbale, nonverbale, paraverbale und extraverbale Kommunikation.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Noack, Sascha, 2007, S.93

<sup>28</sup> Vgl.: Bolten, Jürgen, 2007 (a), S.22



#### **2.4.1. Verbale und nonverbale Kommunikation**

Kommunikation setzt sich aus drei Komponenten zusammen. Hierzu gehören mindestens zwei Beteiligte, der Kommunikator und der / die Rezipient(en) sowie die Botschaft, die übermittelt wird. Der Prozess der Kommunikation kann direkt oder indirekt stattfinden. Bei der direkten Kommunikation befinden sich die Personen in direktem Kontakt. Im Gegensatz dazu findet der Prozess der indirekten Kommunikation über Zeitschriften, Bücher oder Medien statt.<sup>29</sup>

Die verbale mündliche Kommunikation umfasst nach Bolten „u.a. lexikalische, syntaktische, rhetorisch-stilistische Vertextungsmittel“.<sup>30</sup> Verkürzt und vereinfacht bedeutet dies die Wahl und Anordnung der Wörter, die in der Kommunikation verwandt werden.

Nonverbale Kommunikation wird im Allgemeinen als Körpersprache bezeichnet und verleiht der verbalen Sprache Nachdruck oder kann diese unter Umständen ersetzen. Hierbei handelt es sich u.a. um Mimik, Gestik, Blickkontakt, Haltung und Bewegung des Menschen. Besonders im Bereich der Körpersprache ist der Gestaltungs- und Interpretationsspielraum enorm groß.

Die Mimik ist der Gesichtsausdruck, der oftmals mehr über den Gemütszustand verrät als Worte. Die Bandbreite der Mimik ist annähernd so vielfältig wie die Gemütszustände selbst.<sup>31</sup>

Mithilfe der Gestik lassen sich ebenfalls Botschaften übermitteln sowie Gesagtes unterstreichen oder mildern. Damit ist gemeint, dass beispielsweise ein Schulterzucken Ahnungslosigkeit symbolisiert. Ein stark gestikulierender Redner kann durch seine Bewegungen von der eigentlichen Botschaft ablenken. Wohl eingesetzte Gesten können hingegen das Gesagte unterstreichen und die Zuhörer motivieren. Speziell im Bereich der Gestik besteht ein hohes Konfliktpotenzial auf internationaler Ebene, da gewisse Gesten in verschiedenen Ländern eine unterschiedliche Bedeutung haben können. Ein bekanntes Zeichen bzw. Geste, die unterschiedlich gedeutet wird, ist das

---

<sup>29</sup> Vgl.: Six, Ulrike / Gleich, Uli / Gimmmler, Roland (Hrsg.), 2007, S.21

<sup>30</sup> Bolten, Jürgen, 2007 (a), S.23

<sup>31</sup> [http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2006/2230/pdf/Falkenberg\\_EMO\\_Diss.pdf](http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2006/2230/pdf/Falkenberg_EMO_Diss.pdf) (letzter Zugriff: 18.06.2011)

Handzeichen, bei dem der Daumen und der Zeigefinger einen Kreis bilden. Im nordamerikanischen Raum wird diese als „alles in Ordnung oder o.k.“ verstanden. Im Gegensatz dazu wird es im südamerikanischen Raum als Beschimpfung benutzt. Japaner hingegen deuten es als Geld oder Wohlstand und in Frankreich symbolisiert es Wertlosigkeit.

Blickkontakt kann viel über die Beziehung zweier Menschen verraten. Das Standhalten eines Blickkontaktes sowie nicht eines Blickes gewürdigt zu werden, vermittelt ebenfalls eine Botschaft. Mit diesen Interaktionen verdeutlichen Personen ihren Standpunkt, ohne ein Wort gesprochen zu haben.

Die Haltung einer Person beinhaltet die Stellung des gesamten Körpers sowie die Haltung der Arme und Beine. Ist die Haltung aufrecht, kann dies Selbstbewusstsein und Stärke symbolisieren. Im Gegensatz dazu wirkt eine geduckte oder schlaffe Haltung unterwürfig oder unsicher. Eine zurückgelehnte Haltung kann als Überheblichkeit interpretiert werden. Bei der Haltung der Arme und Beine gibt es zwei konträre Ausprägungen. Die Haltung kann offen oder geschlossen sein. Verschränkt eine Person Arme und Beine, zeigt dies ein zurücknehmende, kritische Ansicht. Sind die Beine im Sitzen nebeneinander gestellt und die Arme leicht auf die Beine gestützt, zeigt dies eine offene Haltung.

Die Bewegungen einer Person spiegeln oftmals den inneren Zustand einer Person wider. Ist eine Bewegung hektisch oder unruhig, lässt dies u.U. auf einen unausgeglichene Gemütszustand schließen.

Es ist zu erkennen, dass die nonverbale Kommunikation einen Großteil unserer Kommunikation einnimmt.

#### **2.4.2. Paraverbale und extraverbal Kommunikation**

Die paraverbale Kommunikation beinhaltet die Stimme, mit der die Botschaft vermittelt wird. Somit setzt sich die paraverbale Kommunikation aus der Stimmlage, der Lautstärke, der Betonung, dem Sprechtempo und der Sprachmelodie zusammen.

Durch die Stimmlage, die beispielsweise tief, tragend, zitternd oder hoch sein kann, lassen sich Botschaften und Gemütszustände übermitteln. Die Lautstärke der Stimme sendet ebenfalls Botschaften und Signale, da die Lautstärke für sein Gegenüber als unangenehm leise, angenehm oder unangenehm laut wahrgenommen werden kann. Die Betonung spielt ebenso eine Rolle bei der paraverbalen Kommunikation, da durch die unterschiedliche Betonung einzelner Wörter oder Satzteile unterschiedliche Bedeutungen ausgedrückt werden können. Das Wort oder der Satzteil, auf dem die Betonung liegt, rückt automatisch - gewollt oder ungewollt - in den Vordergrund. Durch das Sprechtempo können sich Gemütszustände deuten lassen. Spricht eine Person sehr schnell, kann dies gehetzt oder konfus wirken. Spricht eine Person hingegen sehr langsam, könnte Unsicherheit oder Unwissen unterstellt werden. Die Sprachmelodie kann eintönig, moduliert und singend sein.

Darüber hinaus beinhaltet die paraverbale Kommunikation auch Lachen und Hüsteln. Die Bandbreite der Interpretation der beiden Aktionen reicht von verlegen über zeitgewinnend bis zum Überlegenheitssymbol.

Die extraverbale Kommunikation beinhaltet u.a. den Kleidungsstil, das Make-up, den Geruch und die Äußerlichkeiten.<sup>32</sup> Darüberhinaus spielen der Ort und Zeit eine Rolle bei der extraverbalen Kommunikation. Durch die Kleidung, Zeit und Ort lässt sich beispielsweise verdeutlichen, ob es sich um eine private oder geschäftliche Beziehung handelt.

---

<sup>32</sup> Vgl.: [http://www.personal.uni-jena.de/~p1erra/down/jap/scripts/Yamanashi-%20Seminar%20\(Kommunikationsmodell\).pdf](http://www.personal.uni-jena.de/~p1erra/down/jap/scripts/Yamanashi-%20Seminar%20(Kommunikationsmodell).pdf) (letzter Zugriff: 15.06.2011)

### **3. Coaching**

1848 wurde die Unterstützung von Studenten durch private Tutoren in England erstmals als Coaching bezeichnet. Ab dem Jahre 1885 bezeichnete Coaching die Koordination, Betreuung und Unterstützung von Spitzensportlern im Bereich des Hochleistungssports.<sup>33</sup> Hochleistungssportler werden sowohl körperlich als auch mental betreut und unterstützt. Die mentale Unterstützung hat im Laufe der Jahre stark an Bedeutung gewonnen, da Misserfolg oder verletzungsbedingte Ausfälle zu psychischen Einbrüchen führen können. Ein psychischer Einbruch wirkt sich wiederum negativ auf die körperliche Verfassung aus. Es wird deutlich, dass die körperliche und die mentale Verfassung im Gleichgewicht sein müssen, um Höchstleistungen zu erzielen. Diese Erkenntnis wurde auf weitere Berufsfelder ausgeweitet und zu Nutzen gemacht.

#### **3.1. Die Entstehung des Coachings**

Nach Böning und Fritschle<sup>34</sup> gibt es sieben Phasen der Coaching-Entwicklung. Die erste Phase hat ihren Ursprung Ende der 70er-Jahre bis Mitte der 80er-Jahre in den USA. Hier stand die entwicklungsorientierte Mitarbeiterführung durch den Vorgesetzten im Vordergrund. Jedem Mitarbeiter sollte die Gelegenheit gegeben sein, sich im Rahmen der individuellen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten weiter zu entwickeln.

Ab Mitte der 80er Jahre setzte die zweite Phase der Entwicklung ein und den Mitarbeitern wurde eine karrierebezogene Betreuung ermöglicht, wobei Manager in Führungspositionen die Nachwuchskräfte unterstützten. Hierbei handelt es eher um Mentoring als um Coaching, welches in dem folgenden Abschnitt 3.2.3 näher erläutert wird.

In der dritten Phase wurde der Vorgesetzte als Coach durch einen externen Berater ersetzt. Während in den USA das mittlere Management mit Coaching-Maßnahmen unterstützt wurde, wurde der Fokus in Deutschland eher auf das Topmanagement gelegt. Diese Phase wird von Böning und Fritschle als der

---

<sup>33</sup> Vgl.: Bolten, 2007 (a), S.235

<sup>34</sup> Vgl.: Böning, Uwe/ Fritschle, Brigitte, 2005, S. 22-31

„Kick“ betitelt, da zum einen der Wandel zum externen Consultant als auch die Einführung von neuen Themenfeldern im Rahmen des Coachings wegweisend für die Entwicklung war. Die neuen Themenfelder des Coachings beinhalteten nicht mehr ausschließlich karrierebezogene Themen, sondern auch Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Kommunikationsmuster, die den Topmanagern bewusst gemacht wurden. Problematisch war bislang, dass Topmanager keinerlei Feed-Back erhielten. Durch die Coaching-Maßnahmen konnte ein außenstehender Consultant dem Topmanager direkte Rückmeldung über seine Wirkung im Unternehmen und gegenüber anderen geben.

Die vierte Phase befasste sich mit der systematischen Personalentwicklung Ende der 80-er Jahre. Im Fokus stand die Diskussion, ob Coaching-Maßnahmen von externen Coaches oder von unternehmensinternen Personalentwicklern durchgeführt werden sollte. Aus dieser Diskussion resultierte die Aufteilung, dass mittlere und untere Führungskräfte intern betreut und Topmanager extern gecoacht wurden. Des Weiteren ist diese Phase wegweisend wegen der Etablierung von Coaching-Maßnahmen als Instrument der Personalentwicklung.

Anfang der 90-er Jahre setzte die fünfte Phase ein, welche die Differenzierung von Coaching-Maßnahmen in unterschiedliche Bereiche beinhaltete. Hier wurden erstmalig Coaching-Gruppen gebildet und den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, als aktiver Bestandteil mitzuwirken. Der Gedanke des Coachings wurde etabliert und Coaching wurde zum Kernbegriff einer ausgereiften und bewährten Beratungstechnik im Unternehmen.

Die sechste und somit vorletzte Phase begann Mitte der 90-er Jahre und erstreckte sich bis Ende der 90-er Jahre. Coaching wurde aufgrund nachweisbaren Erfolgs immer bekannter und viele Unternehmen und Einzelpersonen „adelten“ ihre Geschäftsidee oder Dienstleistung mit dem Zusatz „Coaching“. Demzufolge entwickelte sich in dieser Zeit der Begriff „Coaching“ zum sog. Containerwort. Problematisch ist dabei, dass der Begriff des Coaching nicht geschützt ist.

Ab dem Jahre 2000 beginnt die siebte Phase, welche bis zum heutigen Tage andauert. In dieser Phase wird zunehmend methodisch als auch

zielgruppenspezifisch differenziert, um den Begriff des Coachings transparenter zu gestalten. Die Christopher Rauen GmbH entwickelte eine Coaching-Datenbank, mit deren Hilfe die Durchführung und Vermittlung von Coachings sowie die Ausbildung von Coachs unterstützt wird.<sup>35</sup>

### **3.2. Abgrenzung der Begrifflichkeit Coaching**

Mit dem Begriff Coaching wird heutzutage sehr leichtfertig umgegangen. Die Bandbreite der Begriffsnutzung reicht von seriösen über schillernde bis hin zu fragwürdigen Aktivitäten. Obwohl etliche Definitionen des Begriffs Coaching existieren, ist es dennoch schwierig, eine klare Grenze zwischen Coaching und anverwandten Themengebieten zu ziehen. In den folgenden Abschnitten 3.2.2. bis 3.2.6. wird auf die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von dem Begriff des Coachings zu den anverwandten Themengebieten eingegangen.

#### **3.2.1. Coaching**

Coaching ist ein Personalentwicklungsinstrument, welches seit 1985 in Deutschland zur Unterstützung des Top-Managements eingesetzt wird. Es existieren etliche Definitionen, von denen zwei im Folgenden detaillierter betrachtet werden:

Dr. Wolfgang Loos definiert Coaching folgendermaßen: „Coaching ist – verkürzt formuliert – personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt.“<sup>36</sup>

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) definiert Coaching wie folgt: „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die

---

<sup>35</sup> <http://www.coach-datenbank.de/> (letzter Zugriff: 22.06.2011)

<sup>36</sup> Böning, Uwe / Fritschle, Brigitte, 2005, S.38

Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.“<sup>37</sup>

Coaching kann als Dreieck dargestellt werden, wobei der Punkt A den Coach, Punkt B den Coachee und Punkt C die Leistung symbolisiert. Coaching-Maßnahmen wurden im Profit-Bereich entwickelt und finden in diesem auch hauptsächlich Anwendung, da wirtschaftliche Leistungsziele verfolgt werden. Der Coach sollte eine neutrale, prozessberatende Position einnehmen. Die Aufgabe des Coaches ist es somit, mithilfe betriebswirtschaftlicher Fachkompetenz und Unternehmenserfahrung den Coachee bei der persönlichen Leistungsverbesserung zu unterstützen. Demzufolge unterbreitet der Coach keine Lösungen, sondern regt Vorschläge an, die gemeinsam zu Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden.

Coaching-Maßnahmen sind freiwillige Maßnahmen, die individuell an die Bedürfnisse des Coachee angepasst sind. Obwohl die Maßnahmen nur von kurz- bis mittelfristiger Dauer sind, können sehr hohe Kosten entstehen.

### **3.2.2. Psychotherapie**

„Die Psychotherapie ist ein Heilverfahren, in dem persönliche Probleme mit Krankheitswert behandelt werden (...).“<sup>38</sup> Obwohl psychotherapeutische Techniken wie Gesprächstechniken oder Rollenspiele im Rahmen eines Coachings-Prozesses eingesetzt werden, ist die Psychotherapie klar von Coaching-Maßnahmen zu trennen, da Coaching-Maßnahmen in erster Linie an „gesunde“ Personen gerichtet sind und keine verdeckte Psychotherapie sein sollte. Darüber hinaus ist die Zielgruppe bei der Psychotherapie, im Gegensatz zum Coaching, welches sich an Personen mit Management-Aufgaben richtet, nicht definiert. Eine Psychotherapie kann jeder in Anspruch nehmen, der psychisch erkrankt ist. Zu diesen Krankheitsbildern gehören Depressive Episoden, Ängste, Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen sowie Belastungs- und somatoforme Störungen. Die Psychotherapie ist die Bezeichnung für alle Formen der psychologischen Behandlung von psychischen und

---

<sup>37</sup> <http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=361> (letzter Zugriff: 25.06.2011)

<sup>38</sup> Schreyögg, Astrid / Schmidt-Lellek, Christoph J. (Hrsg.), 2007, S. 137

psychosomatischen Störungen und Erkrankungen. Ziel ist die ursachenorientierter Auf- und Verarbeitung der genannten Krankheitsbilder. Der Psychotherapeut arbeitet mit den Inhalten / Problemen, die der Patient ihm anbietet. Der Patient bestimmt den Inhalt der Sitzung und wird durch den Therapeuten begleitet. Desweiteren zählt die Psychotherapie, im Gegensatz zum Coaching, zum Non-Profit Anwendungsbereich, da die Kosten i.d.R. nicht von den Patienten getragen werden müssen.<sup>39</sup>

Trotz der Unterschiede für den Grund der Anwendung, gibt es auch Gemeinsamkeiten. In beiden Fällen ist eine Beziehungsaufnahme und -gestaltung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit notwendig. Sowohl der Coach als auch der Psychologe nehmen die Rolle des Zuhörers und Gesprächspartners ein. Darüber hinaus können sich die Gesprächstechniken ähneln.<sup>40</sup>

Obwohl einige Gemeinsamkeiten zu erkennen sind, weisen die Psychotherapie und das Coaching die höchsten Diskrepanzen in dem hier diskutierten Kontext auf.

### **3.2.3. Supervision**

Der Begriff Supervision stammt aus dem anglo-amerikanischen Raum und bedeutet übersetzt Aufsicht, Beaufsichtigung und Überwachung.<sup>41</sup> Supervision wurde in den USA entwickelt, dort wurden Sozialarbeiter/innen durch Sitzungen weitergebildet und motiviert. Im Fokus stand der Humanisierungsgedanke, bei dem durch Selbstreflektion die Betroffenen zu Beteiligten gemacht wurden.<sup>42</sup> Demzufolge ist Supervision eine Beratungsmethode, die bei der Entwicklung und Weiterentwicklung von theoretischem Wissen zu beruflichen praktischen Kompetenzen unterstützen soll. Das Ziel einer Supervision ist die Gewinnung von Informationen mithilfe der Selbst- und Fremdbeobachtung in der Gruppe. Supervision kann als Dreieck dargestellt werden, indem Punkt A den Supervisor, Punkt B den

---

<sup>39</sup> Vgl.: Rauen, Christopher, 2003, S.5-6

<sup>40</sup> Vgl.: Rauen, Christopher, 2003, S.7

<sup>41</sup> Vgl.: PONS Großwörterbuch Deutsch-Englisch, S.1871

<sup>42</sup> Vgl.: Schreyögg, Astrid / Schmidt-Lellek, Christoph J. (Hrsg.), 2007, S. 153



Supervisand und Punkt C die Identität symbolisiert.<sup>43</sup> Der Supervisor regt die Supervisanden an, eigene Leistungen und die Leistungen der anderen Gruppenmitglieder zu reflektieren. Es folgt ein Kreislauf von Aktion und Reflektion. Im Rahmen der Reflektion sammeln die Supervisanden Informationen über die anderen Gruppenmitglieder und interpretieren diese. Im Anschluss erfolgen die gemeinsame Auswertung und die Ableitung der Handlungsstrategien, welche im Rahmen der Aktion erneut umgesetzt werden.<sup>44</sup>

Die traditionelle Zielgruppe sind Therapeuten und Sozialarbeiter, die vorrangig im Non-Profit-Bereich tätig sind. Daher sind Supervisionsgruppen in Unternehmen eher selten vorzufinden. Deshalb ist betriebswirtschaftliches Wissen nur selten nötig. Die Kosten sind mit weniger als 25,- € pro Std. wesentlich günstiger als bei Coaching-Honorare.<sup>45</sup>

Trotz der Unterschiede in der Zielgruppe, der Kosten und der Ziele, gibt es dennoch einige Gemeinsamkeiten mit dem Coaching. Sowohl beim Coaching als auch bei der Supervision werden selbstreflektierende Verfahren verwandt. Die Beziehung zwischen dem Berater und dem Klienten ist nicht hierarchisch aufgebaut und beide Formen sind für gravierende psychische Probleme ungeeignet.

### **3.2.4. Mentoring**

Beim Mentoring handelt es sich wie beim Coaching um ein Personalentwicklungsinstrument. Allerdings setzt das Mentoring eine Beziehung zwischen einem jüngeren oder neu hinzugekommenen Mitarbeiter (Mentee) und einem älteren bzw. erfahrenden Mitarbeiter oder einer Führungskraft (Mentor) voraus.<sup>46</sup>

Es muss aber nicht zwangsläufig eine beruflich abhängige Beziehung zwischen dem Mentor und dem Mentee bestehen. Wenn der Mentor den Mentee extern

---

<sup>43</sup> Vgl: Wildt, Johannes / Szczyrba, Birgit / Wildt, Beatrix (Hrsg.), 2004, S.33

<sup>44</sup> Vgl.: Krall, Hannes / Mikula, Erika / Janschen, Wolfgang (Hrsg.), 2008, S.276

<sup>45</sup> Vgl.: <http://www.supervision-eas.org/files/pdf/publications/Goetz.pdf> (letzter Zugriff: 20.06.2011)

<sup>46</sup> <http://portal.uni-freiburg.de/idea/idea/wasistmentoring> (letzter Zugriff: 18.06.2011)

unterstützt, handelt es sich um externes Mentoring.<sup>47</sup> In den meisten Fällen handelt es sich aber um eine Beziehung in derselben Unternehmung, bei der der Mentor persönliches und berufliches Wissen bezüglich der Riten und Normen der Organisationskultur transferiert. Dies wird als internes Mentoring bezeichnet. Darüber hinaus zeichnet sich eine Mentoring-Beziehung dadurch aus, dass der Mentor besonderes Engagement einbringt, um dem Mentee bei einer langfristigen Karriereplanung zu unterstützen. Im Gegensatz zum Coaching nimmt der Mentor keine neutrale Position ein, sondern hat eine hierarchisch höhere Position inne, so dass ein klares Beziehungsgefälle besteht.

Ziel des Mentoring ist es, den neuen Mitarbeiter bestmöglich in das Unternehmen zu integrieren, um kompetente Nachwuchskräfte auszubilden und diese langfristig binden zu können. Die Kosten für die Mentoring-Tätigkeit sind verhältnismäßig gering, da nur unternehmensinterne Kosten für die Zeit der Beratung anfallen.<sup>48</sup>

### **3.2.5. Beratung und Consulting**

Unter den Begriffen Beratung und Consulting (engl.) wird im Allgemeinen eine rein fachliche Beratung verstanden, bei der keine psychotherapeutischen Aspekte oder prozessorientierten Fragen analysiert werden. Der Berater oder Consultant verfügt über ein spezifisches Fachwissen, das im eigenen Unternehmen nicht oder unzureichend vorhanden ist. Aufgrund des Ungleichgewichts des Wissens besteht hier ein Beziehungsgefälle. Beratung und Consulting lassen sich ebenfalls als Dreieck darstellen. In diesem Fall symbolisiert der Punkt A den Ratgebenden (Berater), Punkt B den Ratsuchenden und Punkt C das Problem.<sup>49</sup> Hierbei wird deutlich, dass eine Problemlösung im Fokus der Beratungsform steht. Darüber hinaus bestimmt der Berater den Ablauf und die Inhalte der Maßnahmen und übernimmt

---

<sup>47</sup> Vgl.: Wildt, Johannes / Szczyrba, Birgit / Wildt, Beatrix (Hrsg.), 2004, S.217

<sup>48</sup> Vgl.: Rauen, Christopher, 2003, S. 8-10

<sup>49</sup> : Wildt, Johannes / Szczyrba, Birgit / Wildt, Beatrix (Hrsg.), 2004, S.31

gegebenenfalls Teilaufgaben des Klienten. Diese Beratungsmaßnahmen sind mit sehr hohen Kosten verbunden.<sup>50</sup>

Auch bei der Beratung sind Parallelen zum Coaching zu erkennen. In beiden Fällen stehen die beruflichen Aspekte und deren Entwicklung im Vordergrund. Desweiteren werden keine oder nur geringfügig psychologischen Thematiken berücksichtigt. Beide Beratungsmaßnahmen können mit sehr hohen Kosten verbunden sein. Im Durchschnitt beträgt das Tageshonorar eines Unternehmensberaters 1000,- € und mehr.<sup>51</sup>

### **3.2.6. Training**

Trainingsmaßnahmen werden vorwiegend zum Erlernen und Vertiefen von Verhaltensweisen oder Ablaufmustern eingesetzt. Hierbei kann es sich um Verkaufstraining oder Rhetoriktraining handeln. Mithilfe kontinuierlichen Praktizierens der, unter fachlicher Anleitung, vorgebenden Übungen, soll der gewünschte Erfolg erzielt werden.

## **3.3. Varianten und Zielgruppen des Coachings**

Coaching ist heutzutage ein weitverbreiteter Begriff im Bereich der Personalentwicklung. „Das Coaching“ gibt es nicht, sondern nur verschiedene Varianten und deren Zielgruppen, die als Coaching zusammengefasst werden können.

Böning und Fritschle<sup>52</sup> entwarfen einen Coaching-Würfel als Klassifizierungsmodell, welcher durch drei Ebenen determiniert wird. Auf der y-Achse befindet sich die Zielgruppe, welche sich von dem Non-Profit-Bereich bis zum Businessbereich erstreckt. Auf der x-Achse werden die Coaching-Arten abgetragen. Hierbei kann es sich um Einzel-, Gruppen-, Projekt- oder Vorgesetzten-Coaching sowie um Mentoring handeln. Die z-Achse beinhaltet die Themen, die im Rahmen des Coaching erörtert werden. Nach Böning und

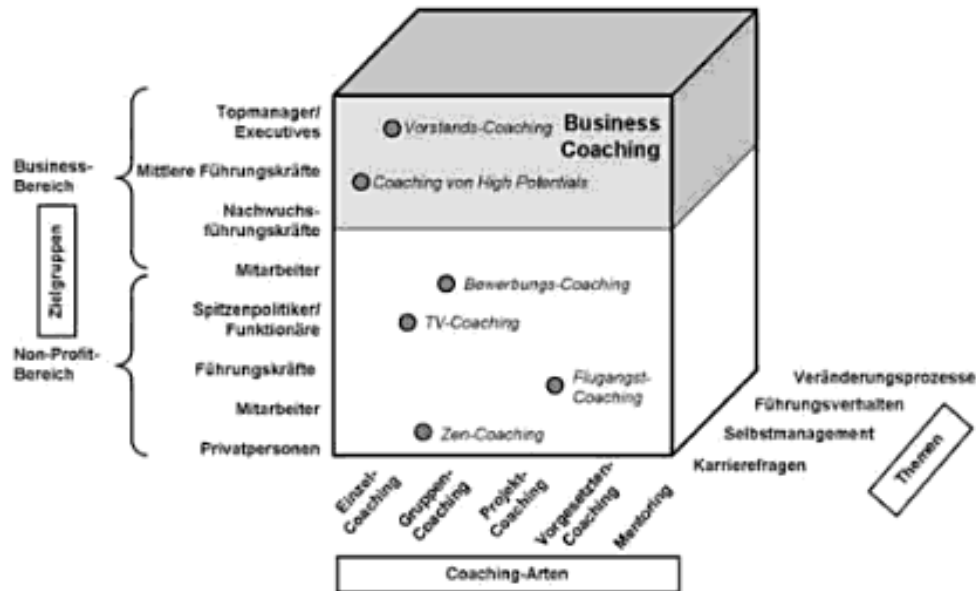
---

<sup>50</sup> Vgl.: Rauen, Christopher, 2003, S. 10-12

<sup>51</sup> <http://www.berlin.ihk24.de/produktmarken/starthilfe/fuehrung/Unternehmensberatung.jsp> (letzter Zugriff: 21.06.2011)

<sup>52</sup> Böning, Uwe / Fritschle, Brigitte, 2005, S. 54

Fritschle beinhaltet dieser Bereich Veränderungsprozesse, Selbstmanagement, Führungsverhalten und Karrierefragen. Der Grafik ist zu entnehmen, dass nur das obere Drittel in den Bereich des Business Coachings fällt. Im Folgenden wird nun auf die einzelnen Zielgruppen und Coaching-Arten eingegangen.



**Abbildung 4: Coaching-Würfel<sup>53</sup>**

Obwohl ab 1985 vorrangig das Topmanagement mit Coaching-Maßnahmen unterstützt werden sollte, nahmen nur 38% diese Leistung an. 62% des Topmanagements hingegen nahmen diese Leistung nicht oder sehr selten in Anspruch.

Im Gegensatz dazu wollten 74% des Mittleren Managements mit Coaching-Maßnahmen häufig unterstützt werden, 20% gelegentlich und 5% selten oder nie. Diese Tatsache ist keinesfalls erstaunlich, da das Mittlere Managements einerseits aufstiegsorientiert motiviert ist und andererseits im Bereich des Mittleren Managements das höchste Konfliktpotenzial besteht. Das erhöhte Konfliktpotenzial resultiert aus der Vermittlerposition zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitern, da das Mittlere Management den Anforderungen des Top-Managements gerecht werden muss und gleichzeitig die Interessen der Mitarbeiter zu vertreten hat.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Böning, Uwe / Fritschle, Brigitte, 2005, S.54

<sup>54</sup> Vgl.: Böning, Uwe / Fritschle, Brigitte, 2005, S.62-63

Laut Personalmanager zählt das „Coaching von High Potentials“ zu den am häufigsten praktizierten Coaching-Maßnahmen. „High Potentials“ sind Nachwuchsführungskräfte, denen besonderes Interesse seitens der Personalabteilung zugesprochen wird, da dies die kostengünstigste Variante der Besetzung von Topmanagement-Positionen ist.

Der Begriff des Gruppen-Coachings umfasst sämtliche Coaching-Varianten, „bei denen mehrere Personen gleichzeitig gecoacht werden“.<sup>55</sup> Hierbei kann es sich um Abteilungen, Teams oder Projektgruppen handeln. Um effektiv arbeiten zu können, sollte eine Anzahl von 15 Teilnehmern in einer Gruppe nicht überschritten werden. Gruppen-Coaching wird von vielen Coaches als kritisch angesehen, da die Entfaltung und Unterstützung des Einzelnen nicht immer gewährleistet sein kann und der Organisationsaufwand enorm ist. Dennoch können positive Synergieeffekte geschaffen werden, wenn sich die einzelnen Gruppenmitglieder mit ihren Erfahrungen und ihrem Wissen einbringen und andere daran teilhaben lassen.

Das Einzel-Coaching ist die weitverbreitetste Variante des Coachings, da hier individuell auf die Bedürfnisse und Defizite des Ratsuchenden eingegangen werden kann. Auch hier fungiert der Coach als Prozessberater und gibt Rückmeldung zur besseren Selbsteinschätzung.

Bolten definiert interkulturelles Coaching als „Betreuung und Supervision multikultureller Teams mit dem Ziel, eigenes kulturspezifisches Handeln bewusst zu machen, zu thematisieren und Synergiepotentiale als Zielvorgaben zu formulieren“.<sup>56</sup> Im Vordergrund stehen dabei der Abbau von Vorurteilen sowie die Sensibilisierung gegenüber fremder Kulturen.

### **3.4. Selbstbild, Fremdbild und Metabild**

Das Selbstbild ist die Vorstellung, die ein Mensch von sich selbst hat oder denkt nach außen hin zu repräsentieren.

---

<sup>55</sup> Rauen, Christopher, 2000, S.58

<sup>56</sup> <http://www2.uni-jena.de/philosophie/iwk/publikationen/coaching.pdf> (letzter Zugriff: 19.06.2011)

Wie zuvor erläutert, klassifizierte Edward T. Hall Länder in High-Context Kulturen und Low-Context Kulturen. In der folgenden Tabelle wird das Selbstbild von High-Context Kulturen dem Selbstbild der Low-Context Kulturen gegenübergestellt.

**Tabelle 2: Selbstbild<sup>57</sup>**

<b>Selbstbild</b>	
<b>High-Context Kulturen</b>	<b>Low-Context Kulturen</b>
Höflich: Vermeidung von peinlichen Situationen	Wahrheit und Ehrlichkeit
Vorsichtig, respektvoll	Ernsthaftigkeit
Hilfsbereit	Offenheit
Indirekt	Direktheit
Integrität: Erhaltung der Harmonie	Integrität: sagen, was sie denken

Die meisten Problemen bei der Kommunikation zwischen Menschen aus Ländern mit einer High-Context Kultur und denen aus einer Low-Context Kultur entstehen durch unterschiedliche Direktheit in der verbalen Kommunikation.

Das Fremdbild zeigt wie Dritte eine Person von außen wahrnehmen und darstellen. Oftmals weicht das Selbstbild vom Fremdbild stark ab. Dieses Phänomen verstärkt sich, je länger eine Führungskraft die gleiche Position inne hat.

In der nachfolgenden Tabelle werden die Fremdbilder aufgezeigt, die bei der Kommunikation zwischen High-Context Kulturen und Low-Context Kulturen auftreten können.

Im Vordergrund steht erneut die Problematik der Direktheit der verbalen Kommunikation. Es wird von High-Context Kulturen als unhöflich und unsensibel empfunden, wenn sein Gegenüber direkt und unverblümt seine Meinung äußert. Die Low-Context-Kulturen hingegen verzeichnen die

---

<sup>57</sup> Selbst erstellt in Anlehnung an <http://homepage.univie.ac.at/elisabeth.reif/Folien30.03.09.pdf> (letzter Zugriff: 25.06.2011)

indirekte Art der High-Context Kulturen als undurchschaubar und zeitaufwendig. Im Bereich der interkulturellen Teamarbeit können aus dieser Problematik Konflikte entstehen, wenn beispielsweise ein Teammitglied aus der High-Context Kultur sich durch direkte Fragen zu seiner Arbeit kontrolliert fühlt und die Person aus der Low-Context Kultur das Gefühl des Vorenthaltens von Informationen verspürt.

**Tabelle 3: Fremdbild<sup>58</sup>**

<b>Fremdbild</b>	
<b>High-Context aus Sicht von Low-Context</b>	<b>Low-Context aus Sicht von High-Context</b>
von fragwürdiger Integrität	grob, unhöflich
Heimlichtuerei	laut, Unruhe stiftend
Undurchschaubar	Unsensibel
Betrügerisch	Begriffsstutzig
verstecken ihre Gefühle	können nicht zwischen den Zeilen lesen
Unwillen, anderen zu vertrauen	naiv, ohne Realitätssinn
Arrogant	Mangel an Selbstkontrolle
Eingebildet	sagen, was man nicht sagen sollte
Indirektheit=Zeitverlust	

Bei dem Metabild handelt es sich um eine Vermutung, was andere von mir denken und erwarten. Es geht über das Selbst- und Fremdbild hinaus und wird als Erwartungs-Erwartungen beschreiben, d.h. was ich erwarte, was andere von mir erwarten könnten.

### **3.5. Ablauf eines Coaching-Prozesses**

Obwohl der Ablauf von Coaching-Prozessen individuell gestaltet wird, liegt der Vorgehensweise ein Basisablauf zu Grunde.

Zu Beginn sollte der Wunsch nach individueller Beratung vorhanden sein. Wenn dies der Fall ist, erfolgt die erste Kontaktaufnahme, bei der beidseitig

---

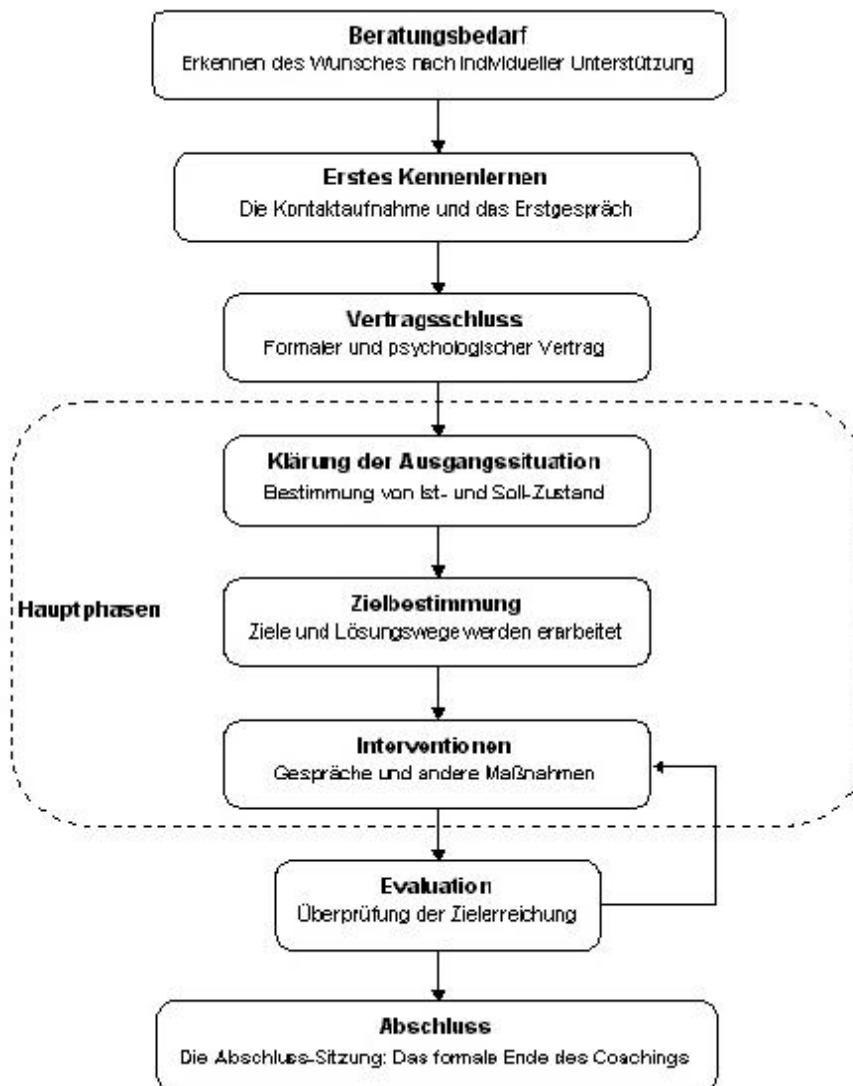
<sup>58</sup> Selbst erstellt in Anlehnung an <http://homepage.univie.ac.at/elisabeth.reif/Folien30.03.09.pdf> (letzter Zugriff: 25.06.2011)

kritisch geprüft werden sollte, ob eine Beziehungsaufnahme möglich ist. Obwohl private und persönliche Probleme nicht Gegenstand des Coachings sind, sollte eine gewisse Sympathie und Vertrauen vorhanden sein, um effektiv arbeiten zu können. Nach dem Vertragsschluss und Klärung der Wünsche und Vorgehensweisen beginnt die Hauptphase, in der zu Beginn eine Bestandsaufnahme des Ist-Soll-Zustandes erfolgt. Dies ist ein wichtiger Bestandteil des Coaching-Prozesses, da sich der Gecoachte durch detaillierte Erläuterungen der Thematik bzw. Problematik, erstmalig selbstreflektierend damit befasst und mithilfe des Coaches Lösungsansätze aufgezeigt bekommt. Auf dieser Basis werden im Anschluss gemeinsame konkrete Zielbestimmungen erarbeitet, um im Vorfeld Konfliktpotenzial einzudämmen. Rauen betitelt in seiner Darstellung die „eigentlichen“ Coaching-Maßnahmen als Interventionen, um zu verdeutlichen, dass es sich bei dem Coaching-Prozess um unterstützende und wegweisende Maßnahmen handelt. Zu den Vorgehensweisen und Techniken des Coaches zählen Gespräche, Simulationen und Feedback bis hin zu Anti-Stress-Techniken. Nach einem gewissen Zeitraum wird eine Zwischenbilanz in Form einer Evaluation gezogen, inwieweit die Coaching-Maßnahmen erfolgreich waren. Die Ergebnisse werden anhand der Zielerreichung ausgewertet, im Falle eines unzureichenden Ergebnisses werden die Coaching-Maßnahmen wiederaufgenommen.<sup>59</sup> Ist eine Zielerreichung zu verzeichnen, wird eine letzte Sitzung abgehalten, in der der Weg sowie die Zielerreichung noch einmal aufgezeigt werden.

---

<sup>59</sup> Vgl: Rauen, Christopher, 2000, S.171-185





**Abbildung 5: Der schematische Ablauf eines Coaching-Prozesses<sup>60</sup>**

### 3.6. Kosten eines Coaching-Prozesses

Der Nutzen von Coaching-Maßnahmen wurde schon eingehend erläutert. Dass Coaching-Maßnahmen sehr hohe Kosten verursachen, wurde ebenfalls schon des Öfteren angesprochen, allerdings noch nicht mit Zahlen belegt. Sowohl die Dauer des Coaching-Prozesses als auch der Stundelohn eines Coaches können stark variieren. Darüber hinaus muss zwischen organisationsexternem und organisationsinternem Coaching unterschieden werden. Beim externen Coaching werden im Durchschnitt 10 Sitzungen à zwei Stunden angesetzt und

<sup>60</sup> Rauen, Christopher, 2000, S.173

der Stundenlohn eines Coaches bewegt sich zwischen 150,- € und 300,- € zzgl. Umsatzsteuer und Spesen. Zusätzlich fallen administrative Kosten seitens des Unternehmens an. Somit entstehen für ein organisationsexternes Einzel-Coaching durchschnittliche Gesamtkosten in Höhe von 5.500,- €. Gruppen-Coaching-Maßnahmen, die über ein Jahr verteilt andauern, können bis zu 125.000,- € kosten. Organisationsinterne Coaching-Maßnahmen, die von Vorgesetzten durchgeführt werden, sind wesentlich günstiger.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Rauen, Christopher, 2003, S.14-15

#### **4. Die kulturellen Dimensionen von Geert Hofstede anhand der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschland**

Der niederländische Soziologe Geert Hofstede definierte Werte als verinnerlichte Präferenzen, die nicht auf den ersten Blick in äußere Erscheinung treten. Aufgrund dessen interviewte Geert Hofstede zwischen 1967 und 1973 mehr als 1000 Mitarbeiter mit gleicher oder ähnlicher Position im Unternehmen der Firma IBM aus über 70 verschiedenen Ländern.<sup>62</sup> Aus den Ergebnissen dieser Studien ergaben sich vier kulturelle Dimensionen, denen Indexzahlen der einzelnen Länder zugeordnet wurden. Es wurden fünfzig Länder und drei Regionen auf Grundlage der Indexpunkte in eine Rangfolge gebracht. In den folgenden Abschnitten 4.1. bis 4.4. werden die vier Dimensionen näher erläutert werden. Im Verlauf der Jahre entwickelte Geert Hofstede eine weitere Dimension. Diese umfasste nur zweiundzwanzig Länder und wird in Abschnitt 4.5. erläutert wird.

Im folgenden Verlauf werden sechs ausgewählte asiatische Länder und Deutschland als Vergleichsland mithilfe dieser Dimensionen gegenübergestellt. Die ausgewählten asiatischen Länder sind China, Indien, Malaysia, Philippinen, Singapur und Thailand.

In der folgenden Tabelle 4 sind die fünf asiatischen Länder den jeweiligen Dimensionen zugeordnet.

---

<sup>62</sup> Vgl.: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (letzter Zugriff: 29.06.2011)

**Tabelle 4: Die fünf Dimensionen von Geert Hofstede<sup>63</sup>**

Länder	Machtdistanz	Individualität	Maskulinität	Unsicherheits- vermeidung	Langfristige Lebensorientierung
China	80	20	52	35	118
Indien	77	48	56	40	61
Malaysia	104	26	50	36	N/A
Philippinen	94	32	64	44	19
Singapur	74	20	48	8	48
Thailand	64	20	34	64	56

#### **4.1. Machtdistanzindex (MDI)**

Die erste Dimension nach Geert Hofstede ist die Machtdistanz, die er wie folgt definiert: „Machtdistanz drückt die emotionale Distanz aus, die zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten herrscht.“<sup>64</sup> Im Bezug auf die Kultur ließe sich Machtdistanz als „ein Gradmesser für Ungleichheit in der Gesellschaft“<sup>65</sup> definieren. Die Ergebnisse der Erhebung zur Gewinnung der Machtdistanzindices setzten sich aus den Antworten der drei folgenden Fragen zusammen:

1. „Wie häufig tauchen Ihrer Erfahrung nach folgendes Problem auf: Die Mitarbeiter haben Angst, dem Vorgesetzten zu zeigen, dass sie nicht seiner Meinung sind?“

---

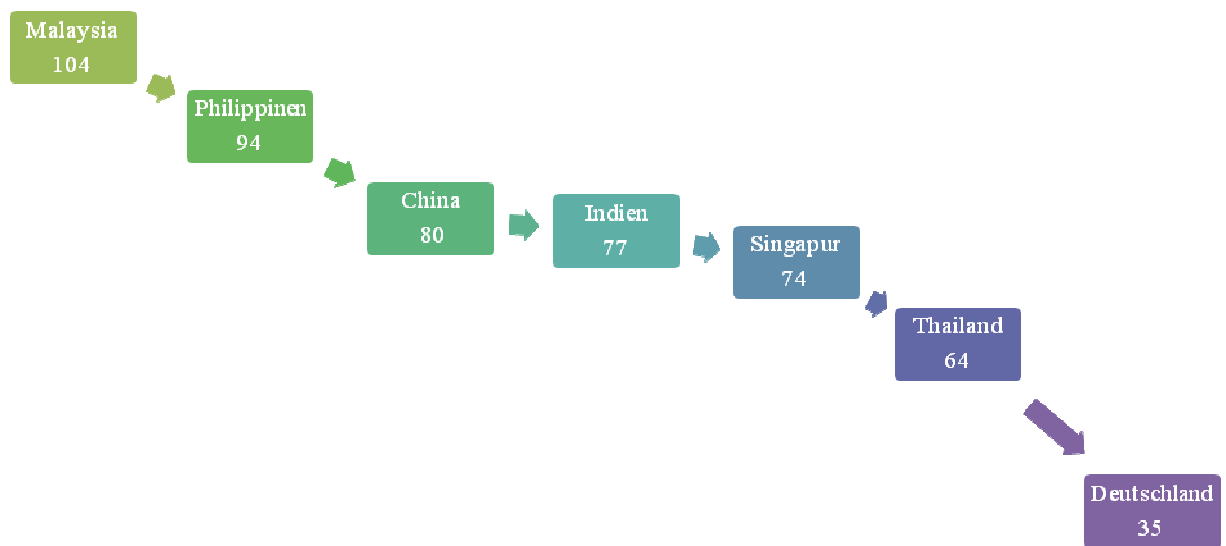
<sup>63</sup> Selbst erstellt in Anlehnung an [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (letzter Zugriff: 29.06.2011)

<sup>64</sup> Hofstede, Geert, 1997, S.27

<sup>65</sup> Hofstede, Geert, 1993, S.38

2. „Wie nehmen die Mitarbeiter die tatsächliche Entscheidungsfindung des Vorgesetzten wahr?“
3. „Welchen Entscheidungsstil würden die Mitarbeiter bevorzugen?“

Die erste Frage können die Mitarbeiter auf einer Punkteskala von 1-5 bewerten, d.h. „sehr oft“ bis „sehr selten“. Die zweite Frage bezieht sich auf vier mögliche Führungsstile. Bewertet wird die prozentuale Häufigkeiten der Nennung von autokratischem und patriarchischem Führungsstil. Ähnlich verhält es sich mit der dritten Frage. Hier wurden die Mitarbeiter nach dem gewünschten Arbeitsumfeld befragt. Auch hierbei wurden nur die Antworten der Mitarbeiter gezählt, die einen autokratischen oder patriarchischen Führungsstil bevorzugen. Die drei Fragen sind eng miteinander verknüpft, da zum einen der tatsächliche Führungsstil (Frage 2) und zum anderen der gewünschte Führungs- und Entscheidungsstil (Frage 3) erfragt wurden. Ein hoher MDI kann somit nur erreicht worden sein, wenn die Realität mit der Idealvorstellung übereinstimmt. Länder mit einer hohen Machtdistanz sind zufrieden mit dem patriarchischen und autokratischen Führungsstil, bei dem die Abhängigkeit vom Vorgesetzten sehr groß ist. In Ländern mit einem niedrigen MDI hingegen ist die Abhängigkeit des Mitarbeiters vom Vorgesetzten nur gering.



**Abbildung 6: MDI der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschlands<sup>66</sup>**

Malaysia weist mit einem MDI von 104 Punkten den höchsten, von insgesamt fünfzig Ländern und drei Regionen betrachteten, Index der Länder auf. Die Philippinen belegen mit MDI-Punkten 94 den vierten Rang. China (80), Indien (77) und Singapur (74) liegen ebenfalls noch im oberen Drittel. Thailand mit 64 MDI-Punkten belegt Position 21. Deutschland mit 35 MDI-Punkten hingegen liegt unter dem Weltdurchschnittswert von 55 MDI-Punkten. Eine der letzten Positionen belegen die skandinavischen Länder mit einem durchschnittlichen Wert von 28 MDI-Punkten. Das Schlusslicht bildet Österreich.

Länder mit einer geringen Machtdistanz weisen oftmals eine breite Mittelschicht auf und die alle Mitglieder der Gesellschaft haben die gleichen Rechte und Pflichten. Darüber hinaus sind Fähigkeiten und Wohlstand nicht zwangsläufig an Macht geknüpft. In Ländern mit großer Machtdistanz ist dies der Fall. Es gibt nur eine kleine Mittelschicht und die Mächtigen dieser Länder genießen mehr Rechte und Freiheiten. Es sind große Unterschiede in der Einkommensverteilung zu verzeichnen, die zu Konflikten führen können.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Selbst erstellt in Anlehnung an [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (letzter Zugriff: 29.06.2011)

<sup>67</sup> Vgl.: Hofstede, Geert, 1997, S.54

#### 4.2. Individualismus vs. Kollektivismus (IDV)

Die zweite Dimension betitelte Geert Hofstede als Individualismus vs. Kollektivismus. Diese Dimension ist determiniert durch zwei extreme Ausprägungen: extremer Individualismus und extremer Kollektivismus.

Des Weiteren definiert Geert Hofstede die zweite Dimension wie folgt: „Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.“<sup>68</sup>

Für die Erhebung des Individualismusindex wurden Fragen auf der Grundlage von 14 Arbeitszielen abgeleitet. Hierbei wurden Fragen bezüglich des idealen Arbeitsumfelds gestellt. Diese Fragen konnten auf einer Punkteskala von eins bis fünf bewertet werden, wobei eins als „höchstwichtig“ und fünf als „überhaupt nicht wichtig“ eingestuft wurde. Im Vordergrund der Bewertung standen die zuvor festgelegten Ausprägungen: der individualistische Pol und der kollektivistische Pol.

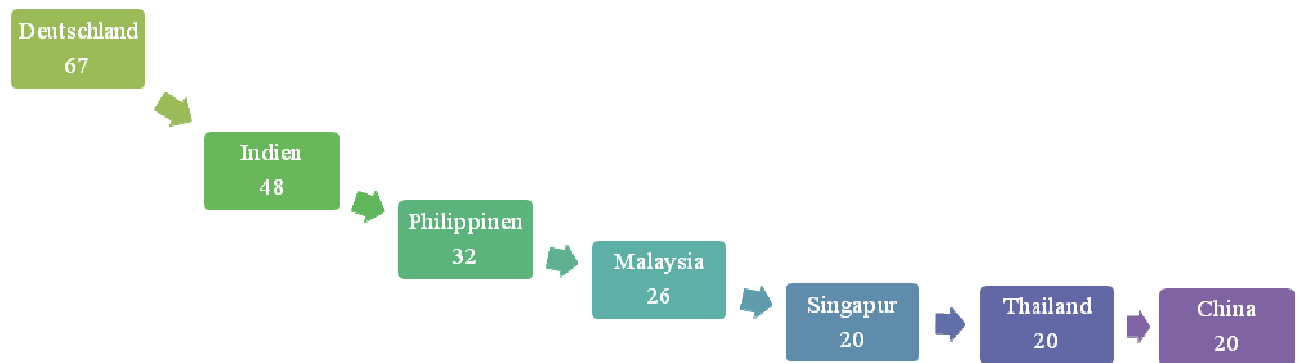
Zu dem individualistischen Pol zählen die persönliche Zeit, die Freiheit und die Herausforderung. Im Gegensatz dazu beinhaltet der kollektivistische Pol Fortbildungen, physische Bedingungen und Anwendungen von Fertigkeiten.<sup>69</sup>

In der nachfolgenden Abbildung 7 sind die Rangfolgen der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschland grafisch dargestellt.

---

<sup>68</sup> Hofstede, Geert, 1993, S.67

<sup>69</sup> Vgl.: Hofstede, Geert, 1993, S.67-69



**Abbildung 7: IDV der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschlands<sup>70</sup>**

Je höher der IDV ist, desto mehr möchten die Mitarbeiter Zeit für das Privat- und Familienleben haben, Freiheiten im Berufsleben genießen und eigene Ideen einbringen. Deutschland positioniert sich mit 67 IDV-Punkten in der Gesamtreihenfolge auf Platz 15. Der durchschnittliche IDV-Wert liegt bei 43 Punkten, so dass Indien mit 48 Punkten ebenfalls noch einen überdurchschnittlichen Wert aufweist. Die Länder Philippinen, Malaysia, Singapur, Thailand und China hingegen fallen wegen ihrer geringeren Punktwerte in die zweite Hälfte der Rangliste und sind somit eher kollektivistisch geprägt. Kollektivistisch geprägte Länder bevorzugen die Möglichkeit der Fortbildung, legen Wert auf ein gutes Arbeitsumfeld und stellen ihre Fähigkeiten bei der Arbeit ständig unter Beweis.

Das Recht auf Privatsphäre und Selbstverwirklichung spielt eine große Rolle bei individualistisch geprägten Ländern. Des Weiteren gehören Pressefreiheit und Meinungsfreiheit zu den Grundprinzipien des Landes. In der Arbeitswelt legen Menschen aus Ländern mit einem hohen IDV-Wert großen Wert darauf nach ihrer Meinung gefragt zu werden und in den Prozess der Entscheidungsfindung mit einbezogen zu werden. Ein hoher IDV-Wert bedeutet ebenfalls, dass die Mitglieder der Gesellschaft oft nur ein kleines soziales Netzwerk, bestehend aus der Kernfamilie, pflegen. Ferner basiert die Kommunikation auf dem Low-Context Level.

<sup>70</sup> Selbst erstellt in Anlehnung an [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (letzter Zugriff: 01.07.2011)



Im Gegensatz dazu steht das „Wir-Gefühl“ bei kollektivistisch geprägten Ländern im Vordergrund. Die Menschen identifizieren und positionieren sich in der Gesellschaft mit dem sozialen Netzwerk, dem sie angehören. Demzufolge vertreten sie die Ansicht, dass Fehler nicht nur ihnen selbst schaden, sondern auch zum Gesichtsverlust für die Großfamilien sowie dem sozialen Netzwerk führen können. Darüber hinaus sind die Art und die Tiefe der Beziehung wichtiger als die Aufgabe selbst. Im Bezug auf die Arbeitswelt kann dies bedeuten, dass die Beziehungsebene wichtiger ist als die fachliche Kompetenz. Kommuniziert wird auf dem High-Context Niveau, d.h. u.a., dass Auseinandersetzungen vermieden werden, um die Harmonie zu gewährleisten.<sup>71</sup>

#### **4.3. Maskulinität vs. Femininität (MAS)**

Die dritte Dimension wurde Maskulinität vs. Femininität genannt. Hierbei „geht es u.a. darum, ob Bestimmtheit oder Bescheidenheit im Verhalten wünschenswert ist“.<sup>72</sup> Die Begriffe Maskulinität und Femininität wurden aus den früheren Geschlechterrollen abgeleitet. Männer gelten als leistungsorientiert und bestimmt, Frauen hingegen als familienorientiert und sozial. Nach Hofstede haben Länder eine maskuline Ausprägung, wenn sie Wert auf Einkommen, Anerkennung, Beförderung und Herausforderungen legen. Als feminin hingegen gelten Länder, bei denen ein gutes Arbeitsverhältnis, Solidarität, das Umfeld sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes im Vordergrund stehen.

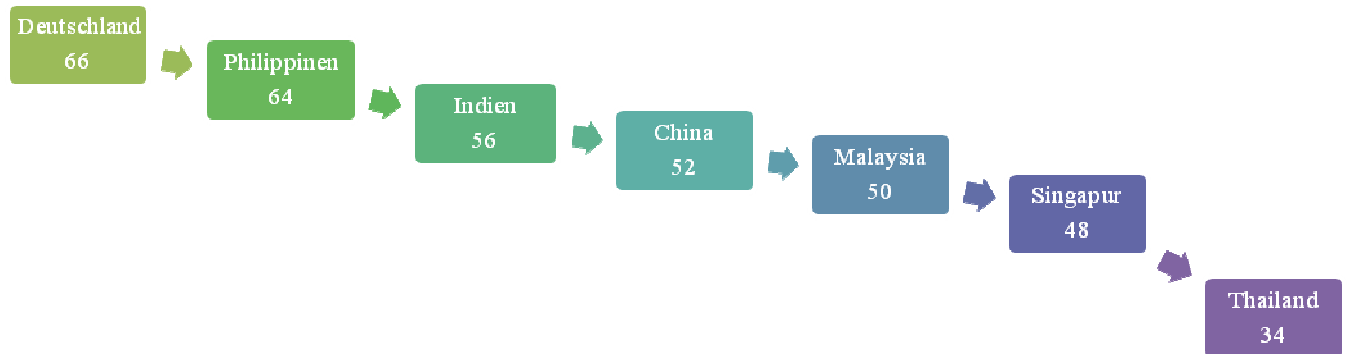
Die Auswertungen für den MAS erfolgen ebenfalls aus den Ergebnissen des Fragenkataloges, der für die zweite Dimension (IDV) verwandt wurde. Darüber hinaus gibt es ein Kriterium, das sowohl bei dem MAS als auch bei dem IDV zur Klassifizierung genutzt wird. Hierbei handelt es sich um die Herausforderung, die zum einen zum individualistischen Pol gezählt werden kann und zum anderen als maskulines Merkmal gilt.

---

<sup>71</sup> Vgl.: Hofstede, Geert, 1997, S.90

<sup>72</sup> Hofstede, Geert, 1993, S.98

Der folgenden Abbildung 8 ist die Rangfolge der asiatischen Länder und Deutschlands bezüglich der MAS-Punkte zu entnehmen.



**Abbildung 8: MAS der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschlands<sup>73</sup>**

Die jeweiligen MAS-Werte lassen sich folgendermaßen interpretieren: Je höher der MAS, desto maskuliner ist die Gesellschaft des Landes und desto wichtiger ist das Einkommen, die Anerkennung und Herausforderung. Darüber hinaus ist in maskulinen Ländern „die Kluft zwischen den Werten der Männer und Frauen in diesen Ländern am größten“<sup>74</sup>

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass je niedriger der MAS ist, desto femininer ist die Gesellschaft des Landes und desto wichtiger sind die Beziehungen, die Solidarität, die Umgebung und die Sicherheit.

Der durchschnittliche MAS-Wert liegt bei 50 Punkten. Deutschland und die Philippinen belegen mit 66 MAS-Punkten und 64 MAS-Punkten Rangplätze im oberen Drittel. Indien positioniert sich mit 56 MAS-Punkten auf Platz 20. China mit einem MAS-Wert von 52 Punkten wird noch zu den maskulinen Ländern gezählt. Malaysia hingegen, mit 50 MAS-Punkten, liegt genau an der Grenze zur Femininität. Singapur nimmt mit 48 MAS-Punkten Position 28 ein und zählt somit eher zu den femininen Ländern. Thailand positioniert sich klar feminin.

<sup>73</sup> Selbst erstellt in Anlehnung an [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (letzter Zugriff: 01.07.2011)

<sup>74</sup> Hofstede, Geert, 1997, S.114

Die Lebenseinstellungen der maskulin geprägten und die der feminin geprägten Gesellschaften sind grundverschieden. Die feminine Gesellschaft folgt dem Motto: „Arbeiten, um zu leben.“<sup>75</sup> Im Gegensatz dazu steht das Motto der maskulinen Gesellschaft: „Leben, um zu arbeiten.“<sup>76</sup> Wie zuvor erwähnt, spielen bei femininen Ländern zwischenmenschliche Beziehungen eine große Rolle. Hierbei handelt es sich um eine sensible, soziale und bescheidene Gesellschaft, in der das Geschlecht eine untergeordnete Rolle spielt.

Im Vordergrund der maskulin geprägten Länder besteht eine klare Trennung der Geschlechter. Männer sollen leistungsorientiert und ehrgeizig sein, Frauen hingegen sensibel und sozial. Die Bewunderung gilt den Starken in der Gesellschaft.<sup>77</sup>

Als Zwischenfazit lässt sich Folgendes formulieren: Deutschland als individualistisch-maskulines Land mit geringer Machtdistanz unterscheidet sich stark von den asiatischen Ländern, die alle kollektivistisch mit hoher Machtdistanz geprägt sind. Unterschiede innerhalb der asiatischen Länder gibt es bezüglich der ersten drei Dimensionen nur im Bereich des MAS-Wertes. Die Philippinen, Indien, China zählen eher zu den maskulinen Ländern. Thailand und Singapur hingegen werden zu den femininen Ländern gezählt. Malaysia liegt mit genau 50 Punkten auf der Grenze und nimmt damit eine Zwitterposition ein.

#### **4.4. Unsicherheitsvermeidung (UVI)**

Die vierte Dimension nach Hofstede ist die Unsicherheitsvermeidung. Diese Dimension entstand eher zufällig aus den Antworten zu der Befragung für den MDI. Hierbei stellt sich heraus, dass bei der Frage: „Wie häufig sind Sie bei der Arbeit nervös oder angespannt?“<sup>78</sup> sich die Antworten der Befragten länderabhängig und positionsunabhängig ähnelten.

---

<sup>75</sup> Hofstede, Geert, 1997, S.133

<sup>76</sup> Hofstede, Geert, 1997, S.133

<sup>77</sup> Vgl.: Hofstede, Geert, 1997, S.133

<sup>78</sup> Hofstede, Geert, 1997, S.154

Für die Erhebung der Daten für den UVI wurden nun weitere bereits erhobene Daten hinzugezogen. Der Stress am Arbeitsplatz sowie die Zustimmung der Aussagen, ob „im Unternehmen bestehende Regeln nicht übertreten werden dürfen – auch wenn der Mitarbeiter der Meinung ist, es geschehe zum besten der Firma“<sup>79</sup> wurden hierzu berücksichtigt. Darüber hinaus wurden Daten ausgewertet, die die Absicht der langjährigen Firmenzugehörigkeit beinhalteten. Es ließ sich eine Korrelation bezüglich der Antworten ableiten. Mitarbeiter, die eine langfristige Karriere von mehr als fünf Jahren oder bis zur Pension anstrebten, bekundeten Stress am Arbeitsplatz und stimmten der Aussage zu.<sup>80</sup>

Das Gefühl der Ungewissheit oder Unsicherheit wird - wie auch Wertvorstellungen - im Kindesalter schon vermittelt und erlernt. Darüber hinaus wird auch der Umgang mit diesen Gefühlen an die Nachfolger weitergegeben.

Hofstede definiert Unsicherheitsvermeidung „als der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse und unbekannte Situationen bedroht fühlen“<sup>81</sup>

Länder, die einen hohen UVI-Wert aufweisen, versuchen Unsicherheit und Ungewissheit mit Gesetzen und Regeln zu kompensieren. Dies gilt ebenfalls für den Arbeitsplatz. Deshalb findet man oftmals in diesen Ländern interne Unternehmensregeln und -vorschriften wodurch diese als bürokratisch gelten. Darüber hinaus herrscht ein subjektives Gefühl der Angst, da Zeit Geld ist und diese bestmöglich genutzt werden sollte. Dies versetzt die Menschen in Stresssituationen.

In den Ländern mit schwacher Unsicherheitsvermeidung sind zwar ebenfalls Ungewissheiten vorhanden, aber die Gesellschaft nimmt sie hin und schreckt nicht davor zurück. Die Menschen sehen Zeit als Organisationsrahmen und fühlen sich dadurch weniger gestresst.<sup>82</sup>

---

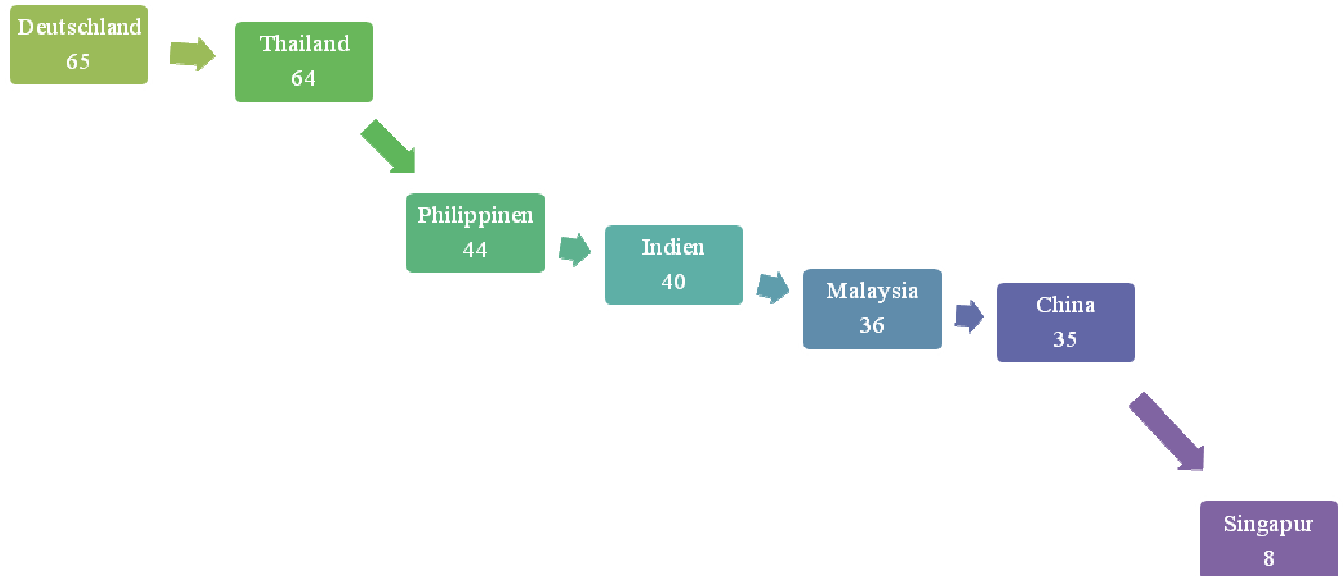
<sup>79</sup> Hofstede, Geert, 1997, S.154

<sup>80</sup> Vgl.: Hofstede, Geert, 1997, S.155

<sup>81</sup> Hofstede, Geert, 1997, S.156

<sup>82</sup> Vgl: Hofstede, Geert, 1993, S.146

In der nachfolgenden Abbildung 9 ist die Rangfolge der UVI der einzelnen Länder zu sehen.



**Abbildung 9: UVI der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschlands<sup>83</sup>**

Je höher der UVI-Wert, desto unsicherer ist die Gesellschaft des jeweiligen Landes.

Alle ausgewählten Länder liegen in der unteren Hälfte der gesamten Rangfolge. Insgesamt wurden auch hier 50 Länder und 3 Regionen untersucht. Deutschland belegt mit 65 UVI-Punkten Position 29 und somit knapp über dem Durchschnitt, der bei 64 Punkten liegt. Dennoch wird ab einem Punktwert von 56 von starker Unsicherheitsvermeidung gesprochen. Demzufolge zählen Deutschland und Thailand zu den Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung. Die Philippinen, Indien, Malaysia, China und Singapur hingegen können den Länder mit schwacher Unsicherheitsvermeidung gezählt werden. Darüber hinaus ist Singapur das Land mit der insgesamt schwächsten Unsicherheitsvermeidung. Dies könnte mit der sehr hohen Fluktuationsquote der Mitarbeiter zusammenhängen. Auf der anderen Seite ist Singapur ein Land mit vielen Regeln und Gesetzen, was wiederum auf eine hohe Unsicherheitsvermeidung schließen ließe.

<sup>83</sup> Selbst erstellt in Anlehnung an [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (letzter Zugriff: 01.07.2011)

#### 4.5. Langfristige Orientierung (ILO)

Die fünfte Dimension erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Michael Bond und beschreibt den Index der langfristigen Orientierung, der nur für 23 Länder entwickelt wurde. Dieser Index wurde erhoben aus einer Befragung von jeweils 100 Studenten aus 22 Ländern, bestehend aus 50 Männern und 50 Frauen, und in Anlehnung an die Lehre des Konfuzius. In diesem Zusammenhang wurden Fragen entwickelt, die aus den 10 chinesischen Grundwerten stammten.

Die Lehre des Konfuzius stützt weniger auf religiöse Inhalte, sondern mehr auf vier praktisch-ethische Handlungsempfehlungen, die folgendes beinhalten:

Der Zusammenhalt einer Gesellschaft liegt in ungleichen Beziehungen zwischen Menschen begründet. In diesem Fall handelt es sich um fünf Grundbeziehungen: Herrscher-Untergebener, Vater-Sohn, älterer Bruder-jüngerer Bruder, Mann-Frau, älterer Freund-jüngerer Freund. Diese Beziehungen beruhen auf gegenseitigem Geben und Nehmen. Der Ältere bietet dem jüngeren Fürsorge und Schutz. Im Gegenzug zollt der jüngere dem Älteren Respekt und Gehorsam.

Das Konstrukt einer Familie kann als repräsentative Stichprobe einer Gesellschaft gesehen werden. Wie bereits in der dritten Dimension erläutert, steht bei der kollektivistischen Ausprägung die Familie bzw. das soziale Netzwerk im Vordergrund. Die einzelnen Mitglieder sollten immer tugendhaft im Sinne der Gemeinschaft handeln. „Harmonie zeigt sich darin, dass jeder sein Gesicht wahrt im Sinne von Würde, Selbstachtung und Prestige.“<sup>84</sup> Die Begriffe „Gesichtsverlust“ und „Gesicht geben“ sind gleichbedeutend mit den Begriffen Würde verlieren und Respekt zollen.

Als weitere Handlungsempfehlung von Konfuzius wird das tugendhafte Verhalten angeführt: „Tugendhaftes Verhalten anderen gegenüber bedeutet,

---

<sup>84</sup> Hofstede, Geert, 1997, S.232

andere nicht so zu behandeln, wie man selbst nicht behandelt werden möchte.“<sup>85</sup> Darüber hinaus bezeichnet Konfuzius tugendhaftes Verhalten als „Tugend hinsichtlich der eigenen Aufgaben im Leben bedeutet, gewisse Fähigkeiten und eine Erziehung versuchen und zu erlangen, harte Arbeit, nicht mehr ausgeben als nötig, Geduld und Ausdauer.“<sup>86</sup>

Aus der Auswertung der Fragebögen und des Hinzuziehens der Lehre des Konfuzius entwickelt Hofstede zwei Pole: die langfristige Orientierung und die kurzfristige Orientierung.

Die langfristige Orientierung ist charakterisiert durch:

- Ausdauer (Beharrlichkeit)
- Ordnung der Beziehungen nach dem Status sowie der
- Einhaltung der Ordnung
- Sparsamkeit
- Schamgefühl<sup>87</sup>

Die kurzfristige Orientierung hingegen stützt sich auf:

- Persönliche Standhaftigkeit und Festigkeit
- Wahrung des „Gesichts“
- Respekt vor der Tradition
- Erwidern von Gruß, Gefälligkeiten und Geschenken<sup>88</sup>

In der nachfolgenden Abbildung 10 wird die Rangfolge der Indices der langfristigen Orientierung grafisch dargestellt.

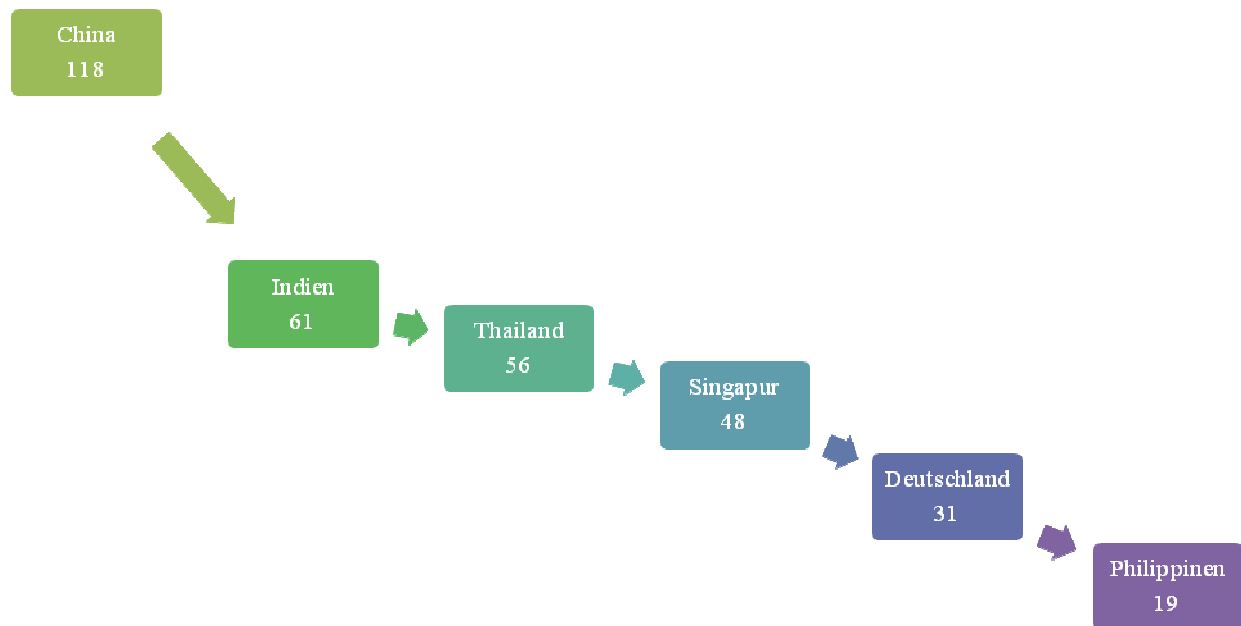
---

<sup>85</sup> Hofstede, Geert, 1997, S.232

<sup>86</sup> Hofstede, Geert, 1997, S. 232

<sup>87</sup> Hofstede, Geert, 1997, S.233

<sup>88</sup> Hofstede, Geert, 1997, S.233



**Abbildung 10: ILO der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschlands<sup>89</sup>**

Die Index-Werte können wie folgt interpretiert werden: Je höher der Index-Wert, desto langfristiger ist die Orientierung und desto mehr steht die Gruppe im Vordergrund. Im umgekehrten Fall bedeutet dies: Je niedriger der Index-Wert, desto kurzfristiger die Orientierung und das Konkurrenzdenken ist groß. Für Malaysia konnte in diesem Fall kein Wert ermittelt werden, da dort keine Erhebung stattgefunden hat.

Dass China mit 114-ILO-Punkten den ersten Rang belegt, ist nicht verwunderlich, da der Fragebogen auf der Basis der zehn Grundwerte Chinas konzipiert wurde. Indien, Thailand und Singapur zählen ebenfalls zu den Ländern mit langfristiger Orientierung, da der durchschnittliche Wert und somit die Grenze bei 45 ILO-Punkten liegt. Deutschland und die Philippinen hingegen liegen unter dieser Grenze und gehören somit zu den Ländern, die eine kurzfristige Orientierung vorweisen.

<sup>89</sup> Selbst erstellt in Anlehnung an [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (letzter Zugriff: 02.07.2011)



Zusammenfassend können nun die ausgewählten asiatischen Länder und Deutschland wie folgt beschrieben werden:

- Deutschland ist ein individualistisch-maskulin geprägtes Land mit geringer Machtdistanz, starker Unsicherheitsvermeidung und kurzfristiger Orientierung
- China ist ein kollektivistisch-maskulin geprägtes Land mit hoher Machtdistanz, schwacher Unsicherheitsvermeidung und langfristiger Orientierung.
- Die Philippinen sind ein kollektivistisch-maskulin geprägtes Land mit großer Machtdistanz, schwacher Unsicherheitsvermeidung und kurzfristiger Orientierung
- Thailand ist ein kollektivistisch-feminin geprägtes Land mit großer Machtdistanz, starker Unsicherheitsvermeidung und langfristiger Orientierung
- Singapur ist ein kollektivistisch-feminin geprägtes Land mit großer Machtdistanz, schwächster Unsicherheitsvermeidung und langfristiger Orientierung
- Indien ist ein kollektivistisch-maskulines Land mit hoher Machtdistanz, schwacher Unsicherheitsvermeidung und langfristiger Orientierung.
- Malaysia ist ein kollektivistisches Land mit höchster Machtdistanz, schwacher Unsicherheitsvermeidung. Bezüglich des Wertes im Bereich des MAS ist dies allerdings nicht eindeutig, da der Wert exakt 50 beträgt. Ein Wert für den ILO wurde nicht erhoben.

## **5. Analyse der ausgewählten asiatischen Länder und Deutschland**

Die gravierendsten Unterschieden zwischen Deutschland und den ausgewählten asiatischen Ländern finden sich bei den Ausprägungen bei den MDI- und den IDV-Werten. Auffallend ist, dass Deutschland das einzige individualistisch geprägte Land mit geringer Machtdistanz ist. Ferner kann Deutschland den Low-Context Kulturen zugeordnet werden. Das Vorhandensein einer individualistischen Ausprägung und der Low-Context Kommunikation ist nicht verwunderlich, vielmehr liegt sie u.a. darin begründet.

Dieses Phänomen lässt sich u.a. auf die politische Vergangenheit und die politische und wirtschaftliche Stabilität des Landes zurückführen. Deutschland ist ein intakter demokratischer Sozialstaat, so dass die Menschen im Falle der Hilfsbedürftigkeit auf Unterstützung des Staates vertrauen können. Sie sind nicht zwangsläufig auf die Hilfe sozialer Netzwerken oder der eigenen Familie angewiesen.

Erstaunlich ist, dass China und Indien, trotz der unterschiedlichen Werte, gemäß den Dimensionen nach Hofstede die gleichen Ausprägungen aufweisen. Bei beiden Ländern handelt es sich um ein kollektivistisch-maskulin geprägtes Land mit hoher Machtdistanz, schwacher Unsicherheitsvermeidung und langfristiger Orientierung.

Thailand und Singapur haben ebenfalls ähnliche Ausprägungen. Der einzige Unterschied liegt bei der Unsicherheitsvermeidung.

Es lässt sich erkennen, dass die ausgewählten asiatischen Länder in ihren Ausprägungen - mit einzelnen Ausnahmen - eine homogene Struktur aufweisen.

Konträre Ausprägungen liegen zwischen Deutschland und Singapur vor, nicht eine Ausprägung stimmt überein. China, Thailand und Indien verbindet eine Ausprägung mit Deutschland, die Philippinen immerhin zwei.

## **5.1. Triangulieren aus psychologischer und aus Business Communication**

### **Sicht**

Wie zuvor erwähnt, können alle ausgewählten asiatischen Länder zu den High-Context Kulturen gezählt werden, Deutschland hingegen nicht. Aufgrund der heterogenen Kommunikationsweise kann dies zu Missverständnissen führen.

High-Context Kulturen schätzen sich selbst als hilfsbereit, respektvoll und integer ein. Sie können aber von den Low-Context Kulturen als undurchschaubar, arrogant, eingebildet und skeptisch eingeschätzt. Die Low-Context Kulturen schätzen sich als offen, ehrlich und ernsthaft ein. Von den High-Context Kulturen werden sie aber nicht als solche, sondern oftmals als unhöflich, unsensibel, laut und begriffsstutzig wahrgenommen.

Das Selbstbild der Kulturen weicht somit von dem Fremdbild ab. Um diesbezüglich Konflikte im Vorfeld einzudämmen, sollten Selbstbild-Fremdbild-Evaluierungen in die Coaching-Maßnahmen integriert werden.

## **5.2. Coaching als Mittel zur Konfliktlösung bei der Überbrückung von kulturellen**

### **Unterschieden**

Dass Coaching-Maßnahmen notwendig sind, wurde bereits erläutert. Wie diese nun umgesetzt werden sollten, gilt es nun im Folgenden zu simulieren. Es wird von einem siebenköpfigen Team ausgegangen, ein Mitglied aus jedem zuvor betrachteten Land.

Die ausgewählten asiatischen Länder bilden eine annähernd homogene Struktur, daher werden sie zu Beginn als einheitliches Konstrukt betrachtet. Es lässt sich „große Machtdistanz“ in den asiatischen Ländern erkennen, sodass auf einen autoritären oder patriarchischen Führungsstil geschlossen werden kann. Ein unternehmensinterner Coach wäre nicht ratsam, da der Coach im Idealfall eine neutrale Position einnehmen soll. Darüber hinaus sind die asiatischen Länder alle kollektiv geprägt und kommunizieren somit auf dem High-Context Niveau. Dies erleichtert die Kommunikation zwischen den asiatischen Ländern. Dennoch ist zu beachten, dass unterschiedliche Sprachen gesprochen werden, so dass die Kommunikation zwangsläufig in Englisch

stattfindet. Kommunikation, die nicht in der Muttersprache verläuft, birgt potenzielle Missverständnisse.

Zunächst muss die Variante der Coachings ermittelt werden. Im Anschluss kann die Anzahl und die Nationalitäten der Coaches festgelegt werden. Wegen der deutlichen Divergenzen zwischen Deutschland und den asiatischen Ländern, sollte zunächst von einem Gruppen-Coaching abgesehen werden. Zu Beginn des Coaching-Prozesses sollten Einzel-Coachings mit externen Coaches stattfinden, in denen die individuellen Zielvereinbarungen analysiert werden und die ersten Grundlagen für die interkulturelle Kommunikation geschaffen werden. In diesem Zusammenhang wäre es ratsam von jedem Teammitglied ein Selbstbild von sich und Fremdbilder von den anderen Teammitgliedern erstellen zu lassen, um den Ist-Zustand zu dokumentieren.

Bei der Auswahl der Coaches sollte darauf geachtet werden, dass diese einerseits aus einem der beteiligten Länder stammen und andererseits langjährige Erfahrungen in mindestens einem der anderen Länder gesammelt haben. Aufgrund der großen Unterschiede zwischen Deutschland und den asiatischen Ländern sollte mindesten einer aus Deutschland stammen oder dort länger gelebt haben.

Im Laufe der Zeit sollten nun Gruppen-Coachings als Variante hinzugezogen werden, in denen alltägliche Situationen, die Konfliktpotenzial bieten, simuliert werden. Nach diesem Gruppen-Coachings wäre eine Feedback-Runde wichtig, um durch den Coach Wissenslücken oder Fehlverhalten auszuräumen.

Darüber hinaus können Gruppen-Coaching das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken. Bewohner feminin geprägte Länder wie Thailänder und Singapurer fühlen sich in diesen Situationen wohl und können somit eventuell positiv Einfluss auf maskulin geprägte Nationen nehmen.

Vor Beendigung der Coaching-Maßnahmen sollte erneut eine Selbstbild- und Fremdbildeinschätzung vorgenommen werden. In diesem Fall dient sie als Soll-Zustand. Nun kann eine Evaluierung des Soll-Ist-Zustandes der persönlichen Entwicklung erfolgen. Im Idealfall nähert sich das Fremdbild dem Selbstbild an.

## 6. Schlussbetrachtung

Mithilfe der Dimensionen nach Geert Hofstede konnten Klassifizierungen der einzelnen Länder im Bezug auf

- Die starke oder schwache Machtdistanz,
- Den Individualismus oder Kollektivismus,
- Die Maskulinität oder Femininität,
- Die starke oder schwache Unsicherheitsvermeidung sowie
- Die langfristige oder kurzfristige Orientierung vorgenommen werden.

Auf deren Basis konnten Handlungsempfehlungen für Coaching-Maßnahmen abgeleitet werden. Die Klassifizierungen sollten allerdings nicht als statische Definitionen, sondern als Tendenzen gesehen werden. In diesem Zusammenhang spielt auch die Zuordnung, ob es sich um Low- oder High-Context Kulturen handelt, eine große Rolle, da diese mit dem IDV eng verknüpft ist.

Coaching-Maßnahmen sind ein wichtiges Personalentwicklungsinstrument, da sie im Vorfeld Konfliktpotenzial, Unzufriedenheit und Demotivation eindämmen können. Zufriedene Mitarbeiter sind effizienter als unzufriedene. Darüber hinaus kann durch Coaching-Maßnahmen die Fluktuationsrate im Unternehmen gesenkt werden. Motivierte und loyale Mitarbeiter sparen Kosten ein, wodurch Coaching-Maßnahmen gerechtfertigt sind.

Erneut beziehend auf die Dimensionen nach Geert Hofstede ist ausblickend fraglich, ob diese heute noch aktuell sind. Die Erhebung der Daten liegt mehr als 36 Jahre zurück. Im Laufe der letzten Jahre hat ein reger wirtschaftlicher und politischer Austausch stattgefunden, speziell mit den asiatischen Ländern.

Durch wirtschaftliche Beziehungen stehen die asiatischen Länder seit vielen Jahren in Kontakt zu europäischen Ländern. Die kulturellen Unterschiede sind vorhanden, können aber zunehmend besser überwunden werden.

## Literaturverzeichnis

- Auer-Rizzi, Werner / Blaszejewski, Susanne / Dorow, Wolfgang / Reber, Gerhard : Unternehmenskulturen in globaler Interaktion, Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze (2007), Gabler Verlag
- Bolten, Jürgen: Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation (2007(a)), Vandenhoeck & Ruprecht Verlag
- Bolten, Jürgen: Interkulturelle Kompetenz (2007(b)), Landeszentrale für politische Bildung Thüringen
- Böning, Uwe / Fritschle, Brigitte: Coaching für Business, Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen, Praxishandbuch Coaching (2005), managerSeminare Verlag GmbH
- Hall, Edward Twitchell / Hall, Mildred Reed: Understanding cultural differences, Germans, French and Americans (1990), Intercultural Press, Inc.
- Hofstede, Geert: Interkulturelle Zusammenarbeit, Kulturen – Organisationen – Management (1993), Gabler Verlag
- Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln; Kulturen, Zusammenarbeit und Management (1997), Beck-Wirtschaftsberater im Deutscher Taschenbuch Verlag
- Kanning, Uwe Peter (Hrsg.): Förderung sozialer Kompetenz in der Personalentwicklung (2007), Hofgreffe Verlag
- Krall, Hannes / Mikula, Erika / Janschen, Wolfgang (Hrsg.), Supervision und Coaching, Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich (2008), VS Verlag, 1.Auflage
- Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen (2002), 6. Auflage, Lucius & Lucius Verlag
- Noack, Sascha: Interkulturelles Webdesign, Andere Länder - andere Seiten (2007), Books on Demand GmbH
- PONS Großwörterbuch für Experten und Universitäten, Deutsch-Englisch, Englisch-Deutsch (1999), Ernst Klett Verlag
- Rauen, Christopher: Coaching, Praxis der Personalpsychologie (2003), Hofgreffe-Verlag
- Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching (2000), Hofgreffe-Verlag

- Rothlauf, Jürgen: Interkulturelles Management (1999), Oldenbourg Verlag
- Schreyögg, Astrid / Schmidt-Lellek, Christoph J. (Hrsg.): Konzepte des Coachings (Sonderheft 1/2007), VS Verlag für Sozialwissenschaft
- Six, Ulrike / Gleich, Uli / Gimmmler, Roland (Hrsg.): Kommunikationspsychologie und Medienpsychologie (2007), Beltz Verlag, 1. Auflage
- Steig, Michael: Handlungskompetenz, Kompetenzmodelle in der pädagogischen Praxis (2000), Libri Books on Demand, 1. Auflage
- Uhlendorff, Wolfgang / Osterroth, Thomas: Führungslehre, Lehr- und Lernbuch mit praktischen Beispielen (1994), Richard Boorberg Verlag, 3. Auflage
- Volkmann, Laurenz / Stierstorfer, Klaus / Gehring, Wolfgang (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz, Konzepte und Praxis des Unterrichts (2002), Gunter Narr Verlag Tübingen
- Wildt, Johannes / Szczyrba, Birgit / Wildt, Beatrix (Hrsg.): Consulting, Coaching, Supervision, Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung (2004), Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik, Band Nr. 117, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
- Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (2005), Verlag Franz Vahlen, 22. Neubearbeitete Auflage

## Internetquellen

- [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (letzter Zugriff: 29.06.2011 )
- <http://portal.uni-freiburg.de/idea/idea/wasistmentoring> (letzter Zugriff: 18.06.2011)
- <http://www.berlin.ihk24.de/produktmarken/starthilfe/fuehrung/Unternehmensberatung.jsp> (21.06.2011)
- <http://www.weltbevölkerung.de/presse/presseinformationen81.shtml> (letzter Zugriff: 01.06.2011)
- <http://www.coach-datenbank.de/> (letzter Zugriff: 22.06.2011)
- [http://www.personal.uni-jena.de/~plerra/down/jap/scripts/Yamanashi-%20Seminar%20\(Kommunikationsmodell\).pdf](http://www.personal.uni-jena.de/~plerra/down/jap/scripts/Yamanashi-%20Seminar%20(Kommunikationsmodell).pdf) (letzter Zugriff: 19.06.2011)
- Skript der FH Deggendorf von Prof. Dr. Suzanne Lachmann, IT-Kompaktkurs, Führungsstile <http://www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/uf/skripten/skript6.pdf> (letzter Zugriff: 15.06.2011)
- <http://www.wiwi4u.de/F%FChrungsinstrumente.pdf> (letzter Zugriff: 17.06.2011)
- [http://www2.wiwi.uni-halle.de/linebreak4/mod/netmedia\\_pdf/data/FUEHRGSKONZEPTE1.pdf](http://www2.wiwi.uni-halle.de/linebreak4/mod/netmedia_pdf/data/FUEHRGSKONZEPTE1.pdf) (letzter Zugriff: 10.06.2011)
- Eckhard Klieme: Was sind Kompetenzen und wie lassen sie sich messen? Auszug aus Pädagogik 6(2004), S. 10-13 [http://www.studienseminar-koblenz.de/medien/pflichtmodule\\_unterlagen/2004/11/Bildungsstandards/Was%20sind%20Kompetenzen%20und%20wie%20lassen%20sie%20sich%20messen%20-%20Klieme.pdf](http://www.studienseminar-koblenz.de/medien/pflichtmodule_unterlagen/2004/11/Bildungsstandards/Was%20sind%20Kompetenzen%20und%20wie%20lassen%20sie%20sich%20messen%20-%20Klieme.pdf) (letzter Zugriff: 15.06.2011)
- Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff: Interkulturelle Kompetenz –Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? <http://www.li-hamburg.de/fix/files/doc/Interkulturelle%20Kompetenz%20-Schl%FCsselkompetenz%20des%2021.%20jahrhunderts.5.pdf> (letzter Zugriff: 17.06.2011)
- <http://www.bw.fh-deggendorf.de/kurse/gbw1/skripten/skript10.pdf> (letzter Zugriff: 10.06.2011)



- <http://www.hueber.de/sixcms/media.php/36/interkultur2.pdf> (letzter Zugriff: 18.06.2011)
- <http://homepage.univie.ac.at/elisabeth.reif/Folien30.03.09.pdf> (letzter Zugriff: 25.06.2011)
- Dissertation von Dania Irina Falkenberg (2005):  
Wahrnehmung und Expression von Emotionen durch Mimik:  
Eine Untersuchung über Emotionale Ansteckung bei Gesunden und Patienten mit Schizophrenie [http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2006/2230/pdf/Falkenberg\\_EMO\\_Diss.pdf](http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2006/2230/pdf/Falkenberg_EMO_Diss.pdf)  
(letzter Zugriff: 18.06.2011)
- <http://www.supervision-eas.org/files/pdf/publications/Goetz.pdf> (letzter Zugriff: 20.06.2011)
- <http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=361> (letzter Zugriff: 25.06.2011)

### **Bildquellen**

- [http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst\\_kap4/motfuehr/Image394.gif](http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/hst_kap4/motfuehr/Image394.gif) (letzter Zugriff: 10.06.2011)
- <http://www.kgabmbh.de/images/kompetenz.jpg> (letzter Zugriff: 20.06.2011)

## **Anhang**

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Berlin, den 15.07.2011

Anna Shneiderman